

الإدارة العامة للبحوث

إدارة العلاقات العامة

فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

د. سمير محمد حسين

أ. خالد محمد جمال مرغلانى

أ. رشاد سعيد هارون



اهداءات ١٩٩٤

المملكــة العربيـــــة

الســعـــودية



الإدارة العامة للبحوث

إدارة العلاقات العامة
فى الأجهزة الحكومية
بالمملكة العربية السعودية

إعداد

د. سمير محمد حسين
أ. خالد محمد جمال مرغلانى
أ. رشاد سعيد هارون

١٤١١ هـ - ١٩٩١ م

معهد الادارة العامة

المحتوى

الصفحة

تابع المحتوى

الصفحة

تابع المحتوى

الصفحة

قائمة الجداول

تابع قائمة الجداول

تابع قائمة الجداول

تابع قائمة الجداول

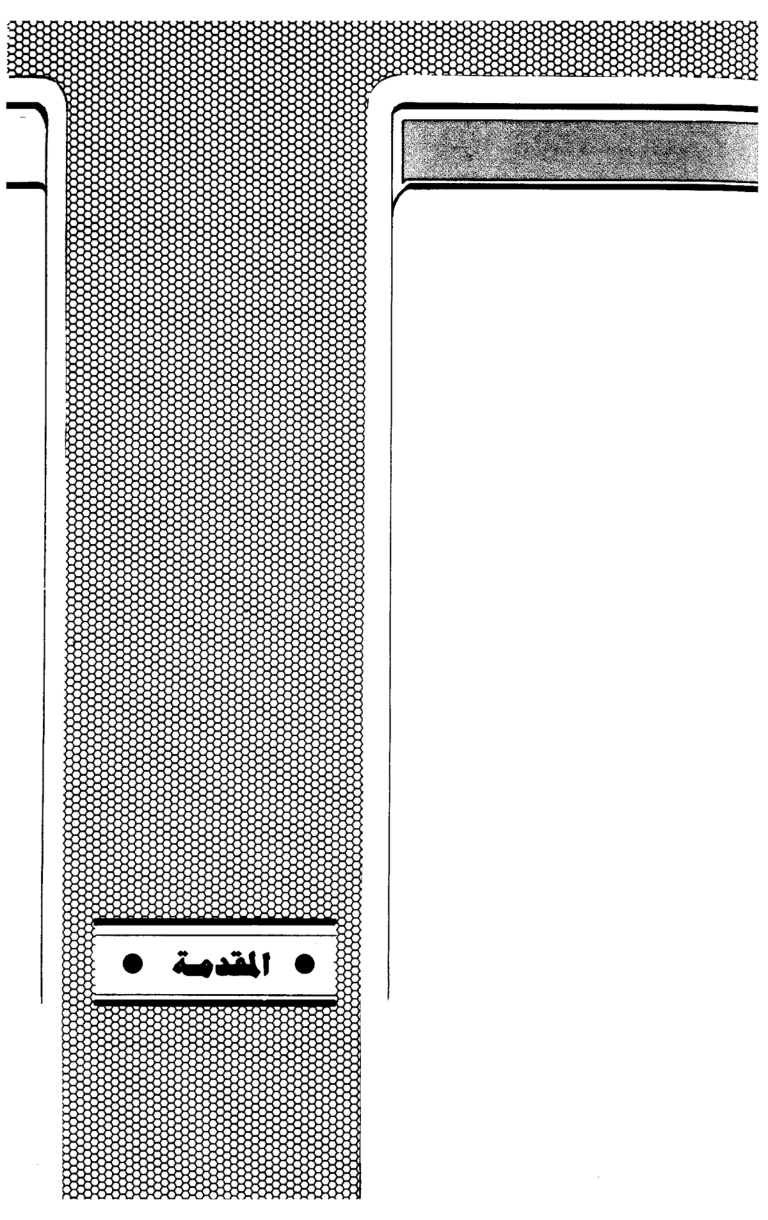
تابع قائمة الجداول

تابع قائمة الجداول

تابع قائمة الجداول

تابع قائمة الجداول

قائمة بالأشكال والرسوم البيانية



المقدمة

المقدمة

نحمد الله الذى وفقنا فى إعداد هذه الدراسة الميدانية التى استهدفت توصيف الواقع الفعلى لممارسة العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية فى إطارها التنظيمى وتشخيص مشكلاتها التطبيقية وتقويم أدائها الإعلامى.

وقد حرص معهد الإدارة العامة على إجراء هذه الدراسة من منطلق حرصه على تحقيق أهدافه فى مجال التنمية الإدارية، عن طريق إسهامه فى التنظيم الإدارى للإدارة الحكومية وإعطاء المشورة العلمية فى المشكلات الإدارية والقيام بالبحوث المتعلقة بشؤون الإدارة، فإلى جانب ما يعقده المعهد منذ سنوات طويلة من دورات تدريبية فى مجال العلاقات العامة ــ بمستوياتها الإدارية والفنية المختلفة بما يسهم فى رفع كفاءة العاملين بها وإعدادهم علميا وعمليا ــ على النحو الذى يكفل رفع مستوى الأداء بها، حرص المعهد على توسيع نطاق اهتمامه بهذه الوظيفة الحديثة فى الإدارة العامة المعاصرة بإتاحة الفرصة للقيام بهذه الدراسة الميدانية الشاملة التى تعتبر الأولى من نوعها فى المملكة، بهدف استقراء واقع الأداء الفعلى للعلاقات العامة وطبيعة الممارسة الفعلية لأنشطتها وما يعترضها من مشكلات، وما يقدمه المسؤولون عنها من مقترحات تسهم فى ترشيد أدائها، وهى نوع من الدراسات التى لا يمكن أن يقوم بها إلا المؤسسات العلمية الكبيرة.

وقد انعكس حرص المعهد فى الدعم الذى لاقيناه من إدارة البحوث طوال الفترة التى استغرقتها الدراسة؛ فقد ذللت أمامنا الكثير من الصعاب ومكنتنا من القيام

بالدراسة بالمستوى العلمى الذى كنا ننشده، وبهذا الشمول الميدانى على المستوى الوطنى.

ومن جانبنا فقد حرصنا ــ كفريق بحث ــ أن نوفر لهذه الدراسة مجموعة من المقومات التى تزيد من قيمتها العلمية ومن مصداقيتها فى تشخيص واقع ممارسة العلاقات العامة فى الأجهزة الحكومية تشخيصاً دقيقاً..

كما حرصنا أيضا على أن نفيد من الجهود العلمية والعملية العربية السابقة فى موضوع العلاقات العامة، فى التعرف على المشكلة البحثية وأبعادها وظواهرها ومسبباتها وما يحكمها من فروض ومتغيرات، بحيث جاءت دراستنا حلقة متكاملة فى سلسلة مترابطة من البحوث والدراسات العربية فى موضوع العلاقات العامة.. تفيد منها وتضيف إليها.

وقد راعينا فى صحيفة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة أن تتسم بالشمول والتكامل، مع تحرى الدقة فى مراجعتها واختبار صلاحيتها منطقيا وتجريبيا، بحيث تكون أنسب أداة لجمع المعلومات الميدانية المطلوبة، بما يتوافق وطبيعة الممارسة الفعلية للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة.

كما لم تقتصر دراستنا على الجانب الإدارى والتنظيمى لإدارات العلاقات العامة فقط، وإنما شملت الجانب الديناميكى فى عملية العلاقات العامة ذاتها الذى يتمثل فى أسلوب الممارسة الفعلية لها.

ولقد مزجنا النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية بخلفية نظرية، وفق أحدث الدراسات المعاصرة فى العلاقات العامة، بما يفيد فى عرض النتائج ويكون أساسا لشرحها وتفسيرها.

أما الاقتراحات والتوصيات فقد حرصنا على أن تكون عملية وقابلة للتطبيق، ومعظمها نابع من المسئولين عن العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية باعتبارهم أصحاب الرأى وقادته فى هذا المجال.

إن هذه الدراسة بقدر ما تجيب عن تساؤلات كثيرة مطروحة، تثير في ذهن القارىء تساؤلات جديدة، وأفكارا بحثية متجددة حول العديد من الجوانب والقضايا، مثل: المفاهيم السائدة للعلاقات العامة والمفهوم الأمثل لها والاتجاهات نحو العلاقات العامة، سواء اتجاهات الإدارة العليا أو المسئولين عن العلاقات العامة أو الجماهير المستفيدة من أنشطتها، وتقويم الجهود الاتصالية والإعلامية للعلاقات العامة، والدور الذى يمكن أن تسهم به العلاقات العامة فى جهود التنمية بالمملكة.

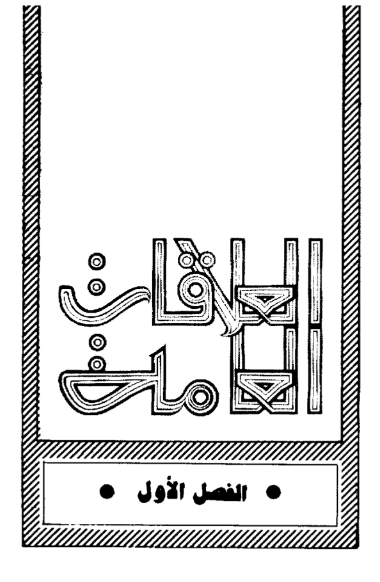
وختاماً نود أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم فى هذا العمل العلمى ونخص بالشكر مسئولى العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية التى أجريت عليها الدراسة الميدانية؛ فلولا إسهامهم فى إمدادنا بالبيانات المطلوبة ما استطعنا أن نكمل هذا العمل العلمى بهذا المستوى، الذى نأمل أن يحقق إضافة معرفية متواضعة إلى المعرفة العربية المتاحة فى موضوع العلاقات العامة،الذى مازال بحاجة ماسة إلى جهود بحثية متواصلة لسبر أغوار جوانبه المختلفة.

والله من وراء القصد وهو الهادى إلى سواء السبيل.

فريق البحث

د. سمير محمد حسين   خالد محمد جمال مرغلانى   رشاد سعيد هارون

الرياض: المحرم ١٤١١هـ



الإطار النظرى

والإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الأول

الإطار النظرى للدراسة

أولا ــ تمهيد :

نمت العلاقات العامة كمفهوم إدارى وكوظيفة نمواً سريعاً فى خلال الخمسين عاماً الماضية، وحدث هذا التطور نتيجة للتعقد المتزايد للمجتمع الحديث، وزيادة علاقات الاعتماد المتبادلة بين منظماته، والقوة المتزايدة للرأى العام، وكذلك زيادة فهم دوافع الأفراد والجماعات ومطالبهم، وأصبح كسب تأييد الآخرين وتعاونهم وثقتهم عن طريق الإقناع جزءاً من العمل اليومى للمدير فى أى نوع من أنواع المنشآت، كما أصبحت العلاقات العامة تعبيراً شائعاً فى اللغة والفكر.[1]

وتؤدى العلاقات العامة وظائفها بالنسبة لكل من الجمهور الخارجى الذى يتمثل فى كل فئات المتعاملين مع المنشأة، والبيئة التى تعمل فيها، والجمهور الداخلى الذى يضم كل فئات العاملين بالمنشأة.

ويمكن توضيح أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الخارجى فى المنظمات المعاصرة من خلال ما تؤديه العلاقات العامة الناجحة من تكوين السمعة الطيبة للمنشأة والصورة الذهنية الممتازة عنها لدى مختلف فئات المتعاملين معها، على أساس من الحقائق والمعلومات الصادقة، «حيث يعتمد بقاء أى منظمة من المنظمات بصفة أساسية على مدى قدرتها على الظهور بالمظهر الطيب الذى يرضى جماهيرها، وبالتالى فإن تكوين الصورة الذهنية الطيبة عنها يمثل أحد الأساليب الأساسية التى تعتمد عليها

(١) د. محمد عبدالله عبدالرحيم، **العلاقات العامة** (القاهرة: مطبعة دار التأليف، ١٩٨٢) ص ٩.

فى استمرارها وبقائها، فالصورة الذهنية العامة تعكس سلوك المنظمة بصفة عامة وتساعد بصفة أساسية على تسهيل قيامها بعملها فى المجتمع الذى تعيش فيه» .[2]

أما بالنسبة للجمهور الداخلى للمنشأة، فإن العلاقات العامة تقوم بدور مهم يستهدف «تنمية العلاقات الطيبة بين مختلف فئات العاملين بعضهم البعض من جهة وبينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى، بما يؤدى إلى إيجاد روح الانتماء والولاء لدى العاملين بالمنشأة التى يعملون بها، والسعى إلى توفير كل المقومات التى تؤدى إلى دعم هذه الروح وتنميتها باستمرار، ومحاولة إيجاد الحلول السريعة لمشكلات العاملين» .[3]

ثانيا ــ أهم التعريفات المعاصرة للعلاقات العامة:

على الرغم من أن أهمية العلاقات العامة لم تعد فى حاجة إلى تأكيد بعد التطور الكبير الذى حققته منذ منتصف القرن العشرين، لا يزال مصطلح «العلاقات العامة» غامضاً لدى الكثير من الخبراء والممارسين والمنظمات المختلفة، مما يؤدى إلى اختلاف وظائف العلاقات العامة وتنظيمها وأهدافها من منشأة إلى أخرى. وعلى الرغم من وجود حد أدنى من الاتفاق على بعض مكونات العلاقات العامة وأوجه نشاطها، فإن هناك قدرا من «المفاهيم الخاطئة ومن الاختلاف حول ماهيتها وطبيعتها ومسئولياتها ونطاق اختصاصها»،[4] مما يشير إلى ضرورة وضع تعريفات محددة وشاملة للعلاقات العامة فى ضوء التطور الكبير الذى أحرزته فى العقدين الأخيرين.

ومن ناحية أخرى نجد أن الوظيفة الإعلامية للعلاقات العامة قد تطورت بسرعة

(٢) د. إبراهيم الغمرى، **السلوك الإدارى والعلاقات العامة** (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٠) ص ٢٥.

(٣) د. سمير محمد حسين، **دراسات فى العلاقات العامة** (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٢) ص ٣٥.

(4) Lawrence W. Nolte, **Fundamentals of Public Relations: Professional, Guidelines, Concepts & Integrations**. 2nd. Printing. (New York: Pergamon Press Inc., 1978) p. 3.

كبيرة، وما زالت عملية التطور فيها مستمرة باكتشاف المشكلات الجديدة وإيجاد حلول مناسبة لها. وارتبط بهذا التطور ظهور ما يسمى «بالمفهوم الوظيفى أو المهنى للعلاقات العامة وهو المفهوم الذى يتعامل مع العلاقات العامة كوظيفة ومهنة متخصصة ذات مسئوليات معينة يقوم بها متخصصون فى مجالات العلاقات العامة، سواء وجدت إدارة علاقات عامة بالمنشأة، أم لم توجد واستعانت المنشأة بمستشارين خارجيين». وتتمثل أبعاد هذا المفهوم الوظيفى أو المهنى فى ثلاث مهمات رئيسية تقوم بها إدارة العلاقات العامة، وهى:

- «العمل على تسهيل وضمان انسياب الآراء المعبرة عن موقف فئات الجماهير المتنوعة للمنشأة، لكى تظل سياساتها وعملياتها متوافقة مع رغبات هذه الجماهير وآرائها.
- تقديم المشورة إلى الإدارة بشأن الطرق والوسائل التى تساعد على وضع سياسات الاتصال لتحقيق أقصى درجة من القبول العام للمنشأة.
- إعداد وتنفيذ البرامج التى تؤدى إلى شرح وتفسير سياسات المنشأة وإنجازاتها على نطاق واسع و بصورة إيجابية».[٥]

كما أدى التطور فى ممارسة العلاقات العامة والنجاح الذى أحرزته على مستوى التطبيق إلى بذل المزيد من الجهد لصياغة تعريفات حديثة للعلاقات العامة، تركز على المفاهيم المعاصرة لها وأهدافها ومسئولياتها ووظائفها، فى ضوء الفكر الإدارى والإعلامى المعاصر. ونعرض فيما يلى أهم هذه التعريفات الحديثة التى تؤكد المفهوم المعاصر الشامل لها:

(١) يذهب قاموس و يبستر webster إلى تعريف العلاقات العامة بأنها «تنشيط

---

(5) Scott M. Cutlip & Allen H. Center, **Effective Public Relations**, revised 5th. ed., (N. J. Prentice–Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1982) p. 7.

العمليات الاتصالية وإيجاد الثقة بين شخص أو منظمة، أو مشروع، وأشخاص آخرين، أو جماهير معينة، أو المجتمع كله، من خلال نشر المعلومات التى تفسر وتشرح، وتنمية علاقات متبادلة، ودراسة ردود الفعل وتقويمها». [6]

(٢) كما صاغ بيرنيز Bernays مفهوماً حديثاً للعلاقات العامة على أساس:

- «معلومات يتم تغذية الجمهور بها.
- عمليات إقناعية موجهة إلى الجمهور بهدف تعديل اتجاهاته وسلوكه.
- جهود تستهدف إيجاد التكامل بين اتجاهات المنشأة وسلوكها نحو جماهيرها، واتجاهات هذه الجماهير وسلوكها نحو المنشأة». [7]

(٣) ومن التعريفات الحديثة الشاملة للعلاقات العامة التعريف الذى صاغه هارلو Harlow والذى يذهب فيه إلى أنها «وظيفة إدارية متميزة تساعد على تكوين وبناء ودعم وبقاء الاتصال الفعال والفهم المتبادل والموافقة والتعاون المشترك بين المنشأة وجماهيرها الداخلية والخارجية، وتعمل على مواجهة المشكلات التى تواجه الإدارة واقتراح الحلول المناسبة لها، وإمدادها بتيار مستمر من المعلومات والبيانات، مما يجعلها متجاوبة مع الرأى العام، وتحدد مسئولية الإدارة تجاه اهتمامات الجماهير وتؤكدها وتساعدها على أن تواكب التغيير وتفيد منه بكفاءة، كما تستخدم العلاقات العامة أيضا كنظام تنبؤ يساعد على التبكير بالتعرف على الاتجاهات وتوقعها، وتستخدم فى سبيل ذلك بحوث الاتصال وطرقه ووسائله وفنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية». [8]

---

(6) Webster's Third New International Dictionary, unabridged, Vol. 2 (Springfield, Massachusetts: G. & C. Merriam Company, 1971), p. 1836.

(7) Edward L. Bernays. **Public Relations** (Norman: University of Oklahoma Press, 1980). p. 3.

(8) Scott, Cutlip & Allen Center, **op. cit.**, p. 5.

وعلى ضوء التعريفات المعاصرة، ومايراه الباحثون فإن العلاقات العامة:

— تعبر عن أوجه النشاط المستمرة والمرسومة بهدف إيجاد التفاهم المتبادل بين المنشأة وجماهيرها.
— تقوم بهذه الأنشطة عن طريق الاستخدام الواعى المخطط للنشاط الاتصالى والإعلامى.
— تقوم بنشاط يعتمد على الفن والعلم؛ فهى عملية مستمرة تدخل فى إطارها البحوث والتخطيط والاتصال والتقويم.
— نشاطات تتم مع جماهير نوعية وليست عامة، وهو ما يؤكده الاصطلاح العلمى لـ «Public Relations».
— تؤدى دوراً مهما فى تحقيق التنمية، يتمثل فى توعية المجتمع وترقيته.

ثالثا — وظائف العلاقات العامة:

وضح من التعريفات السابقة أن نشاط العلاقات العامة يجب أن يقوم على أساس من التعرف على احتياجات فئات الجماهير الخارجية والداخلية ودراسة آرائها وتحسس مشكلاتها والتنبؤ العلمى باتجاهاتها، وتوصيل نتائج هذه الدراسات المستمرة بأمانة وصدق إلى المستويات الإدارية العليا فى المنشآت التى تعمل بها، لكى تأخذها فى الحسبان عندما تضع سياساتها المختلفة، بما يحقق أقصى قدر من التفاهم والتوافق بين المنشأة والمجتمع، وبحيث يؤدى تكامل جهود العلاقات العامة فى المنشآت المختلفة إلى تحقيق التوافق بين عناصر المجتمع وهيئاته والتنسيق بين مصالح المجتمع المختلفة، تحقيقا للصالح العام وتحقيقا للانسجام الاجتماعى.

وتحقق العلاقات العامة هذه الأهداف من خلال أدائها لمجموعة من الوظائف

وممارستها لعدة أنشطة يتمثل أهمها فى :

«(١) تعريف الجمهور بالمنشأة فيما يتعلق بماضيها وحاضرها ومستقبلها، وشرح سياستها له ــ وأى تعديل أو تغيير فيها ــ بما يؤدى إلى زيادة الاهتمام بها وقبول التعاون معها.

(٢) مد الجمهور بكافة المعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة لمساعدته على تكوين رأيه على أساس من الحقائق.

(٣) استطلاع الرأى العام لدى الجمهور الخارجى والداخلى لكشف كافة التطورات التى تحدث فيه، وبحث جميع القضايا التى تهم الإدارة العليا ودراستها وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لكل منها حتى تفيد من نتائج هذه الدراسات فى رسم سياساتها واتخاذ قراراتها.

(٤) حماية المنشأة ضد أى هجوم يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة، مع تهيئة الجو الصالح بينها وبين الأفراد وبين بعضهم وبعض سواء داخل المنشأة أو خارجها.

(٥) تشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة، تحقيقاً للتنسيق بينهم وإيجاد التفاهم والانسجام المتبادل.[٩]»

كما تحدد جمعية العلاقات العامة الأمريكية مجموعة من المهمات والنشاطات التى يجب أن تقوم بها العلاقات العامة[١٠].

(٩) د. حسن محمد خيرالدين، **العلاقات العامة : المبادىء والتطبيق**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦) ص ٤١ ــ ٤٢.

(١٠) تتمثل أهم الأنشطة والمهمات التى حددتها جمعية العلاقات العامة الأمريكية PRSA فى ثمانى وظائف أساسية، وهى: ١ـ كتابة التقارير ٢ ــ تحرير النشرات العمالية ٣ ــ الاتصال بالصحافة وأجهزة الإعلام ٤ ــ تحسين صورة المنشأة ٥ ــ مواجهة الجماعات المختلفة ٦ ــ إنتاج النشرات ٧ ــ تحديد الاحتياجات والأهداف والخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع ٨ ــ استخدام الإعلانات الإعلامية. د. على عجوة، **العلاقات العامة فى المنشآت المالية**، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٣) ص ٧ ــ ٩.

رابعاً ـ أهم النتائج والمؤشرات العامة التى أسفرت عنها الجهود البحثية والتطبيقية العربية السابقة فى مجال إدارة العلاقات العامة:

يستمد البحث العلمى فروضه وتساؤلاته من نتائج الجهود العلمية السابقة، باعتبار أن البحث العلمى عملية دائرية يغذى بعضها بعضًا. ومن هنا فإن مراجعة البحوث العربية السابقة فى موضوع إدارة العلاقات العامة ودراسة ما أسفرت عنه الجهود المبذولة ــ على المستوى العملى ــ فى الندوات العلمية والمؤتمرات والحلقات النقاشية والبحثية العربية فى الموضوع، تبرزان المتغيرات الأساسية التى كشفت عنها هذه الدراسات والجهود كمتغيرات مؤثرة فى إدارة العلاقات العامة فى بعض الدول العربية، وتطرحان مجموعة القضايا الجوهرية التى تحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث والمتابعة العلمية. وقد قام الباحثون بمراجعة أهم الدراسات والبحوث العربية السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع إدارة العلاقات العامة وأهم المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية التى عقدت فى مجاله، بغية استخلاص أهم النتائج والمؤشرات العامة التى أسفرت عنها هذه البحوث والمؤتمرات، والتعرف على أهم ما طرحته من قضايا وفروض وتساؤلات بحثية، حتى تتواصل دراستنا مع هذه الدراسات فتفيد منها، وتنطلق من نتائجها وتضيف إلى المعرفة السابقة فى موضوع إدارة العلاقات العامة بعدا جديدا على مستوى الممارسة العملية لها بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ونعرض فيما يلى أهم هذه البحوث والجهود وما أثمرته من نتائج:

(١) البحوث والدراسات الميدانية:

أجريت على المستوى العربى مجموعة من البحوث والدراسات الميدانية التى عالجت موضوع إدارة العلاقات العامة؛ ففى مصر أجريت ثلاث دراسات[١١]، خلال الفترة من

---

(١١) الدراسات الثلاثة هى:

ــ د. سمير محمد حسين، إدارة العلاقات العامة فى مصر: دراسة ميدانية (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٥). =

عـام ١٩٧٥ حتـى عـام ١٩٨١، ركـزت على الجـوانـب الإداريـة والتنظيمية للعلاقات العـامـة فى مصر، كـمـا أجـريـت دراسـة ممـاثلة فى العراق[١٢] عام ١٩٧٨ تناولت نفس الـنقـاط الإداريـة والـتـنـظـيمية. وفى السودان[١٣] أجريت عام ١٩٧٩ دراسة عن إدارة العلاقات العامة وجوانبها التنظيمية وأساليب ممارستها، كما أجريت دراسة مماثلة عام ١٩٨٤ عـن إدارة الـعـلاقـات العامة فى دولة الإمارات العربية المتحدة[١٤]. وقد أسفرت هذه الدراسات الميدانية عن وجود عدة مشكلات رئيسية تعانيها أجهزة العلاقات العامة فى هـذه المجـتـمـعـات الـعـربـيـة المختلفة، على الرغم من اختلاف المتغيرات الإدارية والاجـتـماعية فى كل دولة، مما يشير إلى أن مفاهيم العلاقات العامة وأساليب ممارستها تـكـاد تـكون متشابهة فى معظم الدول العربية. وقد تمثلت أهم المشكلات التى تعانيها أجهزة العلاقات العامة فى مجتمعات الدراسة بصفة عامة فى المشكلات التالية:

- عـدم تـقـديـر الـدور الذى تقوم به العلاقات العامة من جانب الإدارة العليا تقديراً صـحيحاً يتفق مع مكانة العلاقات العامة ودروها المهم فى المنشأة، مما ينعكس فى التقليل المستمر من أهميتها ومكانتها.
- شـيـوع مـفاهيم فى المنشأة عن واجبات العلاقات العامة وأنشطتها ومهماتها مخالفة للمفاهيم الموضوعية للعلاقات العامة ورسالتها ودورها الحقيقى فى المنشأة.

ـ د. سمير محمد حسين، **إدارة العلاقات العامة فى مصر: دراسة ميدانية تتبعية** (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨١).

ـ د. طلعت أسعد عبدالحميد «تقويم نشاط العلاقات العامة بالدوائر الحكومية وأجهزة الحكم المحلى فى المحافظات» **بحث ميدانى**، غير منشور (جامعة المنصورة، كلية التجارة، ١٩٨١).

(١٢) محمد ناجى الجوهر، دراسة ميدانية لأهداف ووظائف العلاقات العامة فى مؤسسات الحكومة والقطاع العام بالعراق، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (القاهرة: كلية الإعلام، ١٩٧٨).

(١٣) حسن أحمد الحسن، إدارة العلاقات العامة فى السودان، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (القاهرة: كلية الإعلام، ١٩٧٩).

(١٤) مى عبدالواحد الخاجة، العلاقات العامة فى دولة الإمارات العربية المتحدة، **رسالة ماجستير**، غير منشورة (القاهرة: كلية الإعلام، ١٩٨٤).

- قصور النظرة إلى العلاقات العامة، سواء من جانب جمهور العاملين أو الجمهور الخارجى، واعتبارها نشاطاً ثانو ياً وليس إنتاجياً.
- ضعف ميزانية العلاقات العامة، وانخفاض مخصصاتها، وضغط الإنفاق على أنشطتها، مع التزايد المستمر فى تكلفة خدماتها.
- نقص المتخصصين فى مجال العلاقات العامة، وعدم توافر الخبرات الكافية والعناصر الفنية المتخصصة فى أوجه نشاطها المختلفة، وتزايد هذه الظاهرة نتيجة عشوائية التعيين.
- افتقار العلاقات العامة إلى اتباع الأساليب العلمية فى التخطيط وتحديد الأهداف والأنشطة، واستخدام البحوث، وإجراء التقو يم.
- تداخل الاختصاصات بين إدارة العلاقات العامة و بعض الإدارات الأخرى فى المنشأة، وعدم وجود درجة كافية من التنسيق تسمح بالتغلب على هذا التداخل.
- عدم تعاون الإدارات الأخرى فى المنشأة مع إدارة العلاقات العامة فى أنشطتها المختلفة.
- صغر حجم إدارة العلاقات العامة فى المنشأة، مما يؤدى إلى التقليل من شأنها، وعدم تبعيتها أو ارتباطها إدارياً بالجهة الإدارية المناسبة أو الإدارة العليا.

أما على مستوى المملكة العر بية السعودية، فقد أجريت دراسة على عينة محدودة (٢٤ أر بعة وعشرون جهازا حكوميًا) بمدينة الرياض. وقد استهدفت الدراسة التعرف على مدى إدراك المسئولين فى الإدارة العليا لوظيفة العلاقات العامة وتأثير هذا الإدراك على الدور الذى تؤديه فى الأجهزة الحكومية.

ولقد تم توجيه استمارتى استقصاء. الأولى، وجهت للمسئولين عن الإدارة العليا الذين ترتبط بهم إدارات العلاقات العامة.. أما الثانية فقد وجهت للمسئولين عن إدارات العلاقات العامة بنفس الأجهزة الأولى.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن كلاً من المسئولين عن الادارة العليا (٤٧,٣٧٪) والممارسين لعمل العلاقات العامة (٥٤,٧٦٪) ينظرون إلى وظيفة العلاقات العامة على أنها وظيفة دعائية لا كوظيفة فيها تخاذ للقرارات أو تقديم المشورة للادارة العليا .. كما أشارت الدراسة إلى أن معظم المسئولين فى الادارة العليا (٧٩,٢٪) قد بنوا معلوماتهم عن مهنة العلاقات العامة من خلال تعاملهم مع مديرى العلاقات العامة بنفس الجهاز.

ولقد خلصت الدراسة الى أن المسئولين فى الادارة العليا والمشتغلين بمهنة العلاقات العامة يؤثر كل منهما فى وجهات نظر الآخر.*

---

(٢) أهم المؤتمرات والندوات والحلقات العربية فى العلاقات العامة :

عقدت فى مجال العلاقات العامة عدة مؤتمرات وندوات وحلقات نقاشية فى عدة دول عربية، فقد عقد فى مصر «مؤتمر إدارة العلاقات العامة فى الأجهزة الحكومية»[١٥] عام ١٩٨٠ . وقد ركزت البحوث المقدمة فيه ومداولاته ومناقشاته على الجوانب الإدارية والتنظيمية لأجهزة العلاقات العامة بالقطاع الحكومى فى مصر، وتمثلت أهم توصياته فى : ضرورة تحديد الوظائف الأساسية للعلاقات العامة تحديداً دقيقاً، وتوحيد المسميات الوظيفية لأجهزة العلاقات العامة، وتقويم مستواها الإدارى بمستوى إدارة عامة، وتوفير الإخصائيين المؤهلين علميا للعمل بها، وإرساء قواعد وآداب وسلوكيات لممارسة المهنة على أسس أخلاقية، ودعم ميزانيات العلاقات العامة، وتخليص الممارسة من الشوائب التى علقت بها، وانتهاج الأسلوب العلمى فى ممارسة أعمال العلاقات العامة.

---

* Araby, Osman. **Perception of the Public Relations Profession Among Top Managers of Saudi Arabian Governmental Organization and its Effects on the Role of Public Relations**, Unpublished Thesis, (University of Colorado, 1984).

(١٥) عقد هذا المؤتمر تحت إشراف برنامج القادة الإداريين بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بالقاهرة فى الفترة من ١٩ إلى ٢٤ أبريل ١٩٨٠ .

كما عقدت فى الأردن ندوة عن «العلاقات العامة»[١٦] عام ١٩٨١، نظمتها جامعة اليرموك بالتعاون مع المركز الأردنى للدراسات والمعلومات والجمعية العلمية الملكية، وأسفرت مناقشاتها عن: عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة فى الأردن، وقيامها بأعمال لا تعتبر من اختصاصاتها الوظيفية، والتركيز على الجانب الشخصى فى أعمال العلاقات العامة، واختيار عناصر غير صالحة أو مؤهلة لممارسة المهمات الأساسية للعلاقات العامة، وانتهت توصياتها إلى ضرورة بذل الجهود لتطوير العلاقات العامة، وعقد الدورات التى تسهم فى تنمية مهارات العاملين بها وقدراتهم، وعقد مزيد من الندوات التى تسهم فى إبراز المفهوم الحقيقى للعلاقات العامة والمردود الذى يمكن أن يتحقق نتيجة الممارسة الصحيحة لها.[١٧]

أما على المستوى الوطنى بالمملكة العربية السعودية فقد عقدت عدة ندوات فى موضوع إدارة العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية، حيث عقدت بمدينة جدة خمس ندوات تحت عنوان «ندوة العلاقات العامة للمرافق الحكومية بالمنطقة الغربية». وقد قامت المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بتنظيم الندوة الأولى خلال شهر جمادى الأولى ١٤٠٤هـ، أما الندوة الثانية فقد نظمتها وأشرفت عليها قوات الدفاع الجوى الملكى السعودى: معهد قوات الدفاع الجوى بجدة، خلال شهر ذى القعدة ١٤٠٥هـ، وقامت المؤسسة العامة للبترول والمعادن «بترومين» بتنظيم الندوة الثالثة خلال شهر صفر ١٤٠٧هـ، كما قام الحرس الوطنى: وكالة المنطقة الغربية بتنظيم الندوة الرابعة خلال شهر ربيع الأول ١٤٠٨هـ، وقامت الرئاسة العامة لرعاية الشباب بتنظيم الندوة الخامسة خلال شهر ربيع الآخر ١٤٠٩هـ. وقد تم عقد هذه الندوات بالتعاون مع

---

(١٦) أعمال هذه الندوة مطبوعة فى ملف بعنوان «العلاقات العامة والإعلان فى الأردن، ملف أعمال ندوة العلاقات العامة فى الأردن: المداولات والأوراق والتوصيات ١٢ـ١٤/١٢/١٩٨١» (إربد: جامعة اليرموك، ١٩٨٤).

(١٧) نفس المرجع السابق، ص ١١٠ ــ ١١٣.

جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وأسفرت المناقشات التى دارت فيها والبحوث المقدمة إليها عن مجموعة من التوصيات، من أهمها:

- الاهتمام بتنمية العاملين فى مجال العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية والتعاون فى ذلك مع الجامعات ومراكز التدريب ومعهد الإدارة العامة.
- ضرورة العمل على تطوير إدارات العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية ودعم ميزانياتها.
- العمل على توعية الإدارة العليا بالأجهزة الحكومية بالدور المهم الذى تضطلع به العلاقات العامة، بما يسهم فى تطوير وجهة نظر الإدارة العليا إلى مهمات العلاقات العامة ومسئولياتها.
- القيام بعمل دراسات ميدانية على واقع ممارسة العلاقات العامة بالإدارات الحكومية لوضع الحلول المناسبة للمشكلات التى تواجهها، وقيام معهد الإدارة العامة بتقويم عمل إدارات العلاقات العامة وأقسامها بالأجهزة الحكومية.
- ضرورة إنشاء أجهزة علاقات عامة فى الجهات الحكومية التى لا توجد بها هذه الأجهزة المتفرغة.

كما عقدت إمارة المنطقة الشرقية ندوتين عن العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية عامى: ١٤٠٨، ١٤١٠هـ،[١٨] أسفرت المناقشات التى دارت فى جلساتهما والتوصيات التى انتهتا إليها عن: ضرورة النظر إلى إدارة العلاقات العامة باعتبارها

---

(١٨) عقدت إمارة المنطقة الشرقية **الندوة الأولى للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية** فى الفترة من ٣ إلى ٥ شعبان ١٤٠٨هـ. (٢١ — ٢٣ مارس ١٩٨٨م) وحضرها (١٥٤) من المسئولين بأجهزة العلاقات العامة فى مختلف الوزارات والهيئات الحكومية، وعقدت الندوة الثانية تحت عنوان **«العلاقات العامة ووسائل الإعلام»** فى الفترة من ٢١ إلى ٢٤ ربيع الآخر ١٤١٠هـ (٢٠ — ٢٣ نوفمبر ١٩٨٩م) وحضرها (١٢٠) مشاركا من مختلف الوزارات والهيئات الحكومية والمؤسسات الإعلامية بالمملكة.

إدارة ذات فعالية للاتصال داخل المؤسسات والهيئات وخارجها، والعمل على تطويرها ودعمها، وإلزام كل جهة حكومية بإنشاء جهاز علاقات عامة بها، والطلب من القيادات الإدارية أن تعمل على تطوير عمل إدارات العلاقات العامة وتزويدها بالكفاءات البشرية الوطنية المتخصصة المؤهلة والمدربة، وتخصيص موازنات كافية لها لتمكينها من التخطيط لبرامجها والتوسع فى حجم فعالياتها ودعمها بالصلاحيات الإدارية والفاعلية التنظيمية التى تتيح لها أداء دورها ورسالتها داخل المنشأة وخارجها أداء متميزاً، وعقد المزيد من الدورات التدريبية على المستويات المختلفة لتنمية مهارات العاملين بأجهزة العلاقات العامة وقدراتهم.

وهكذا يتضح من مسح نتائج أهم الدراسات والجهود البحثية العربية وأهم ما أسفرت عنه الندوات والمؤتمرات العربية — عامة — والوطنية — بصفة خاصة — فى موضوع العلاقات العامة أن أهم مشكلاتها تكمن فى الجوانب التنظيمية والإدارية، وهو ما يؤثر — سلبا — على الأنشطة التى تقوم بها والوظائف التى تمارسها، وهو ما أفاد فى الاتجاه إلى تحديد نطاق هذه الدراسة الميدانية فى: الجوانب الإدارية والتنظيمية للعلاقات العامة وأساليب ممارستها فى القطاع الحكومى بالمملكة العربية السعودية.

خامسا — أهمية العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وارتباطها بالواقع الإدارى ومتطلبات تطوير الإدارة العامة بالمملكة:

الإدارة العامة — فى أى مكان — هى وليدة البيئة التى تنشأ فيها، وبالتالى فهى تعكس قيم وتقاليد المجتمع الذى تولد فيه وتكون مرآة صادقة له، إضافة إلى كونها الأداة التنفيذية للدولة التى تترجم أهدافها إلى خطط وبرامج ومشروعات وواقع عملى له مردوده على المجتمع ككل. وتنمو الإدارة العامة وتتطور بتطور المجتمع وأهداف الدولة وفلسفتها فى الإدارة.

وفى هـذا الإطار وعن طريق جهود التغيير المخطط والموجه تعمل المملكة على تحديث أجـهـزة الإدارة بـهـا ونقلها من مرحلة إلى أخرى، وفقا لمقتضيات الضرورة التى تتطلبها ظروف المرحلة، وتحقيق أهدافها.

والمتتبع لتاريخ الإدارة فى المملكة العربية السعودية يلحظ أن الدولة أوجدت ركائز ودعـائم الإدارة العامة مع قيامها، وثبتت هذه الركائز وزادت منها وطورتها بدءاً بمرحلة التـأسيس ومروراً بمرحلة إدارة الخدمات والإعداد للتنمية ووصولاً إلى مرحلة الانطلاق وإلى وقـتـنـا الحـاضر هـذا، ومـا زالـت تـعـنى بتطوير الإدارة العامة وأجهزتها والارتقاء بأدائها من منطلق الدور الريادى للإدارة العامة فى التنمية الشاملة، وحتى تكون أداتها الفاعلة التى تعتمد عليها فى تحقيق أهداف برامج التنمية.[١٩]

ويتضمن تطوير أجهزة الإدارة العامة بالمملكة تطوير الوحدات الإدارية بكل منها وتحـديـثـهـا، وإنشاء إدارات وأقسام جديدة تلاحق متطلبات التطوير الإدارى للأجهزة الحكومية، وتواكب أحدث الأساليب العلمية المعاصرة فى الإدارة العامة.

وفى هـذا الإطـار تـتـضـح أهـمـية العلاقات العامة فى الأجهزة الحكومية بالمملكة من جـانـبين: أولهـمـا بـروز الـدور الـذى يمـكـن أن تقوم به العلاقات العامة فى المؤسسات والأجـهـزة الحـكـومـيـة والتأكيد على فعاليته، الأمر الذى يعكس ضرورة وجود إدارات عـلاقـات عـامـة على مـسـتـوى عال من الكفاءة فى هذه المؤسسات والأجهزة، تمشياً مع متطلبات التطوير الإدارى وتلبية للاحتياجات المتجددة للإدارة العصرية، وثانيهما أن أهـداف الـعـلاقـات الـعـامـة بـالأجـهـزة الحـكـومية تختلف اختلافاً نسبياً عن أهداف الـعـلاقـات الـعـامة بقطاع الأعمال (القطاع الأهلى)، نظراً لاختلاف طبيعة عمل كل مـنـهـمـا، ونـوع الجـمـاهير التى تتعامل معه، والأهداف التى يسعى إلى تحقيقها. وعلى الـرغـم من اشتراك القطاع الحكومى مع قطاع الأعمال فى مجموعة من أهداف العلاقات

---

(١٩) الدكتور محمد بن عبدالرحمن الطويل، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٦هـ) ص ٢، ٣.

العامة التى يسعى كل منهما إلى تحقيقها، على نحو ما عرضنا فى الجزئية السابقة الخاصة بوظائف العلاقات العامة، فإن هناك بعض الأهداف والوظائف ذات الطابع الخاص التى يجب أن تسعى أجهزة العلاقات العامة بالقطاع الحكومى إلى تحقيقها وممارستها.

ونظراً لأن الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية هى المجال التطبيقى لهذه الدراسة الميدانية، فقد خصصنا هذه الجزئية لنعرض فيها أهم هذه الأهداف والوظائف فى ضوء ما تناولته بعض الدراسات،[٢٠] وما أسفرت عنه بعض نتائج ممارسة العلاقات العامة فى القطاع الحكومى بالمملكة بهدف التأكيد على مدى الإفادة التى يمكن أن تتحقق للأجهزة الحكومية بالمملكة من خلال الاستخدام الأمثل لأنشطة العلاقات العامة، وتوظيف إمكاناتها للإسهام فى تحقيق الأهداف، سواء على مستوى كل جهاز حكومى أو على المستوى الوطنى، وذلك على الوجه التالى:

(١) شرح السياسات العامة للدولة التى تتولى الأجهزة الحكومية تنفيذها ومتابعتها فى القطاعات المختلفة، وكذلك السياسات الفرعية المنبثقة منها ـــ كالسياسات التعليمية والصحية والصناعية والزراعية والاقتصادية والمالية والعلمية والتربوية والسياسات الإنمائية بصفة عامة ـــ حتى يتفهمها المواطنون و يتجاوبون معها.

(٢) كسب تأييد فئات الجماهير المختلفة والرأى العام للنظم واللوائح والقوانين الجديدة، والتغييرات والتعديلات التى أدخلت على بعضها لمواجهة متطلبات التطوير فى الخدمات الحكومية.

(٣) شرح هذه اللوائح والنظم بأسلوب مبسط وواضح يساعد المواطنين على فهمها واستيعابها والاستجابة لها، والتعاون مع الأجهزة الحكومية فى تنفيذها، وعدم الخروج عنها.

(٤) القيام بأوجه النشاط الإعلامية المختلفة التى تسهم فى التغلب على الحيرة

---

(٢٠) أفدنا فى هذه الجزئية من المعلومات الواردة بالمرجع التالى: Scott M. Cutlip & Allen H. Center, **op. cit.**, p. 498.

والتردد لدى المواطنين إزاء المهمات الحكومية الجديدة أو المتشابكة.

(٥) إحاطة المواطنين علماً بالخدمات والوظائف التى تقدمها الأجهزة الحكومية لهم وللمجتمع بجميع أفراده وهيئاته، وشرح الدور الذى تقوم به الدولة فى خدمتهم وتحقيق مصالحهم، وذلك بهدف كسب التأييد العام، وتحقيق مشاركة المواطنين فى هذه الخدمات والإفادة منها.

(٦) بلورة الوجدان العام وتهيئة الأذهان للتقبل الطيب للأفكار والمشروعات والنظم الحكومية، عن طريق إقناع المواطنين بأهمية القواعد والإجراءات الإدارية الحكومية وضرورتها ومدى الحاجة إليها ومساعدتهم على فهمها، وحثهم على التعاون مع الأجهزة الإدارية المختلفة فى أداء مهمتها.

(٧) تزويد المواطنين بالأساليب العملية التى يمكنهم عن طريقها الإفصاح عن آرائهم والتعبير عن أفكارهم للجهات الحكومية المعنية مباشرة و بدون وسطاء.

(٨) نقل اتجاهات الرأى العام إلى الهيئات التى تتولى إصدار اللوائح والنظم والقوانين، وشرحها وتفسيرها لأخذها فى الاعتبار عند وضع النظم الجديدة حتى تكون أكثر واقعية وتحوز أعلى درجات القبول والاستجابة لدى المواطنين.

(٩) تعريف المسئولين بالدولة فى القطاعات المختلفة باحتياجات المواطنين ومشكلاتهم ووجهات نظرهم ــ عن طريق الدراسة العلمية المستمرة للرأى العام ــ لكى تؤخذ كأساس فى تحديد الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات على المستوى الوطنى، بما يحقق أهداف المواطنين ومصلحتهم العامة، و يسهم فى كسب تأييدهم وتعاونهم.

(١٠) توعية المواطنين فى كل المجالات التى تتطلب التوعية، إسهاما فى تبصيرهم بالمخاطر، وتعريفهم بواجباتهم ومسئولياتهم، وتكوين المواطن الواعى المستنير.

المبحث الثانى

الإجراءات المنهجية للدراسة

يشتمل هذا المبحث على مجموعة الخطوات والإجراءات المنهجية التى اتبعت فى إجراء هذه الدراسة، وذلك على النحو التالى:

أولا ــ تحديد المشكلة البحثية:

كشفت نتائج بعض الدراسات الميدانية العربية السابقة والمناقشات والتوصيات التى خلصت إليها بعض المؤتمرات والندوات العربية والوطنية التى عالجت موضوع العلاقات العامة عن أن الجوانب الإدارية والتنظيمية هى أهم الجوانب التى تعانيها إدارة العلاقات العامة، وتشمل هذه الجوانب التنظيم الإدارى للعلاقات العامة من حيث حجم الإدارة، وارتباطها الإدارى، وهيكلها التنظيمى، والعاملين بها ــ من حيث العدد والنوعية ــ والوظائف التى تقوم بها، والمخصصات المتاحة لممارستها أنشطتها، ومدى وضوح هذه الأنشطة واستقلاليتها عن الأنشطة الأخرى للإدارات المختلفة بالمنشأة، كما كشفت هذه الدراسات أيضاً عن أن هذه الجوانب التنظيمية تؤثر تأثيراً مباشراً فى ممارسة عملية العلاقات العامة التى تشمل جمع المعلومات، وتخطيط أنشطة العلاقات العامة، والقيام بالعمليات الاتصالية لتنفيذ أهداف العلاقات العامة، ثم تقويم النتائج وقياس فعالية التنفيذ.

ونظرا لعدم وجود دراسات ميدانية شاملة سابقة تتناول هذا الجانب الإدارى والتنظيمى للعلاقات العامة بالمملكة العربية السعودية، ونظراً لأهمية العلاقات العامة فى الجهاز الحكومى بالمملكة فى تحقيق الأهداف الإعلامية والاتصالية للوزارات

والمؤسسات والهيئات الحكومية بما يسهم فى إيجاد تفاهم وتوافق بين منظمات المجتمع وأفراده، ويحقق التنسيق بين مصالح المجتمع المختلفة تحقيقا للصالح العام ــ على نحو ما عرضنا فى المبحث الأول ــ يمكن تحديد نطاق المشكلة البحثية لهذا البحث فى: دراسة الجوانب الإدارية والتنظيمية وأساليب ممارسة العلاقات العامة فى الجهاز الحكومى بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية وصفية تقويمية، بهدف التعرف على هذه الجوانب، والتقويم الموضوعى لها، وطرح المشكلات الناتجة عنها، والتوصل إلى أهم التوصيات العملية التى يمكن أن تسهم فى مواجهة هذه المشكلات التى تعترض أداء العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة على أساس علمى موضوعى، وبناء على استقراء واقع الاحتياجات الفعلية لإدارات العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة.

ثانيا ــ التساؤلات التى يسعى البحث إلى الإجابة عنها:

تمثلت مجموعة التساؤلات التى استهدف البحث إيجاد الإجابات عنها من خلال الدراسة الميدانية فيما يلى:

- **تساؤلات خاصة بالجوانب التنظيمية لإدارات العلاقات العامة وأقسامها فى القطاع الحكومى، وشملت الجوانب التالية:**

(١) نسبة وجود إدارة أو قسم متفرغ لممارسة أنشطة العلاقات العامة.

(٢) التسمية الوظيفية لإدارة العلاقات العامة.

(٣) المستوى الإدارى لإدارة العلاقات العامة.

(٤) الارتباط الإدارى لإدارة العلاقات العامة.

(٥) العلاقة التنظيمية بين إدارات العلاقات العامة فى المنشآت، وإدارات العلاقات العامة فى الجهات المشرفة عليها، والجهات التابعة لها.

(٦) اتجاه إدارة العلاقات العامة إلى الاستعانة بخبرات استشارية من خارجها فى تخطيط برامج العلاقات العامة وتحديد أنشطتها، ونوع المساهمة التى تقوم بها هذه الجهات الاستشارية.

- **تساؤلات تتعلق بممارسة نشاط العلاقات العامة فى الجهات الحكومية التى لا توجد بها إدارات علاقات عامة، وشملت الجوانب التالية:**

(٧) ممارسة العلاقات العامة من خلال إدارات أو أقسام أخرى.

(٨) اسم هذه الإدارات أو الأقسام التى تقوم بممارسة أنشطة العلاقات العامة.

(٩) الأنشطة التى تقوم بها هذه الإدارات والأقسام.

- **تساؤلات خاصة بالأهداف التى تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها، والأنشطة التى تقوم بها، وشملت الجوانب التالية:**

(١٠) الأهداف التى تسعى إدارة العلاقات العامة إلى تحقيقها، وأهمية كل هدف منها.

(١١) أوجه النشاط التى تمارسها إدارة العلاقات العامة، ودرجة ممارسة كل نشاط منها.

(١٢) درجة الأهمية التى توليها إدارات العلاقات العامة للأنشطة الرئيسية للعلاقات العامة.

(١٣) قيام إدارات وأقسام أخرى فى المنشأة بأعمال تعتبر من صميم اختصاصات إدارة العلاقات العامة فى الجهات التى توجد بها إدارات علاقات عامة، وأسماء هذه الإدارات أو الأقسام، ونوع أعمال العلاقات العامة التى تقوم بها.

(١٤) قيام إدارات العلاقات العامة بأعمال لا تعتبر من مهام العلاقات العامة، وإنما من اختصاص إدارات أو أقسام أخرى بالمنشأة، ونوع هذه الأعمال.

- **تساؤلات خاصة بالقوى البشرية العاملة بإدارات العلاقات العامة، وشملت الجوانب التالية:**

(١٥) عدد العاملين بإدارة العلاقات العامة.
(١٦) توزيع العاملين حسب نوع الوظائف التي يشغلونها.
(١٧) مسميات الوظائف التي يشغلها الإشرافيون والإخصائيون وأعداد العاملين في كل مسمى.
(١٨) المستوى التعليمي للعاملين في إدارة العلاقات العامة، وعدد العاملين في كل مستوى.
(١٩) عدد سنوات الخبرة في مجال العلاقات العامة لشاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية.
(٢٠) عدد من انتظموا في دورات تدريبية في مجال العلاقات العامة من شاغلي الوظائف المختلفة.
(٢١) مدى حاجة العاملين بإدارات العلاقات العامة إلى دورات تدريبية في مجال العلاقات العامة، ومستوى التدريب المطلوب.

- **تساؤلات خاصة بالإنفاق على أنشطة العلاقات العامة، وشملت الجوانب التالية:**

(٢٢) أهم الصعوبات الخاصة بتحديد المخصصات المالية لأنشطة العلاقات العامة.
(٢٣) درجة كفاية المخصصات المالية لأنشطة العلاقات العامة.

- **تساؤلات خاصة باتجاه إدارات العلاقات العامة إلى إجراء بحوث ودراسات، وشملت الجوانب التالية:**

(٢٤) اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى إجراء بحوث ودراسات في مجال العلاقات العامة.

(٢٥) الأهداف التى تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها عن طريق إجراء البحوث والدراسات.

(٢٦) أنواع البحوث والدراسات التى تقوم بها إدارات العلاقات العامة.

(٢٧) دورية إجراء بحوث العلاقات العامة.

(٢٨) الأساليب التى تتبع فى جمع البيانات والمعلومات.

(٢٩) اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى الاستعانة بجهات أخرى لمساعدتها فى إجراء البحوث والدراسات، وأهم هذه الجهات.

(٣٠) أهم أسباب عدم القيام بإجراء البحوث والدراسات فى الجهات التى لا تقوم بإجرائها.

- **تساؤلات خاصة بتخطيط نشاط العلاقات العامة، وشملت الجوانب التالية:**

(٣١) نسبة إدارات العلاقات العامة التى تقوم بتخطيط أنشطتها.

(٣٢) المدى الزمنى لخطط العلاقات العامة.

(٣٣) اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى وضع ميزانية تقديرية لأنشطتها، والأسس التى تؤخذ فى الاعتبار عند وضعها.

(٣٤) أسباب عدم وضع خطة لأنشطة العلاقات العامة فى الجهات التى لا تقوم بوضع خطة.

- **تساؤلات خاصة بوسائل الاتصال التى تستخدمها العلاقات العامة، وشملت الجوانب التالية:**

(٣٥) درجة استخدام طرق الاتصال ووسائله المختلفة فى العلاقات العامة.

(٣٦) الأهمية النسبية لطرق الاتصال ووسائله المختلفة فى الاتصال بكل من الجمهور الداخلى والجمهور الخارجى.

- **تساؤلات خاصة بمدى قيام إدارات العلاقات العامة بتقويم أنشطتها، وشملت الجوانب التالية:**

(٣٧) اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى تقويم أنشطتها.

(٣٨) الطرق المتبعة فى التقويم.

(٣٩) أهم العوائق التى تصادف إدارات العلاقات العامة فى تقويم أنشطتها.

(٤٠) أهم أسباب عدم قيام إدارات العلاقات العامة بتقويم أنشطتها فى الجهات التى لا تقوم بالتقويم.

- **تساؤلات خاصة بالمشكلات التى تصادف إدارات العلاقات العامة واقتراحات التطوير، وشملت الجانبين التاليين:**

(٤١) أبرز المشكلات والصعوبات التى تصادف إدارات العلاقات العامة.

(٤٢) أهم الاقتراحات التى يراها مسئولو العلاقات العامة ضرورية لمواجهة هذه الصعوبات وتطوير إدارات العلاقات العامة وزيادة كفاءتها.

ثالثاً ـ تحديد الإطار العام لمجتمع البحث:

تم تحديد مجتمع هذا البحث فى الأجهزة الحكومية بالمملكة، وعلى هذا الأساس قام الباحثون بتحديد الإطار العام لمجتمع الأجهزة الحكومية من واقع الهيكل التنظيمى لجهاز الدولة بالمملكة، حتى يمكن اختيار عينة الدراسة على أسس موضوعية.

وبتحليل الهيكل التنظيمى لجهاز الدولة اتضح أنه يتكون من عدة وحدات تنظيمية متجانسة فى داخلها، وتشكل فى مجموعها الهيكل التنظيمى العام بأجهزته المركزية والفرعية.

وبناءً على هذا التحليل قام الباحثون بتقسيم الإطار العام لمجتمع البحث إلى مجموعتين من الوحدات التنظيمية على النحو التالى :

(١) المجموعة الأولى :

وتتكون من الوزارات ، والمصالح الحكومية المركزية ، والمؤسسات العامة المركزية ، والمجالس والهيئات والدواوين والرئاسات العامة . وقد جاءت تقسيماتها الفرعية وأعداد وحداتها على النحو التالى :[٢١]

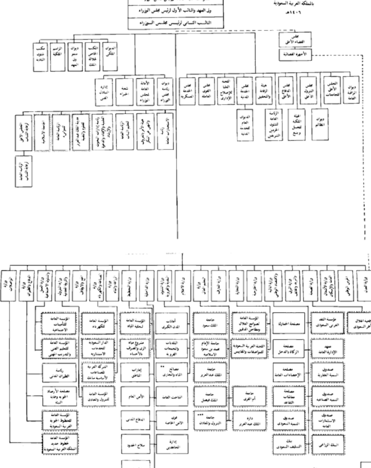
الوحدات التنظيمية	العدد
(أ) مجالس وهيئات ودواوين ورئاسات عامة تابعة لمجلس الوزراء .	٢٦
(ب) وزارات (تشمل الحرس الوطنى) .	٢١
(جـ) مصالح حكومية مركزية تابعة لوزارات (تشمل إدارات المناطق الرئيسية وأمانات المدن الكبرى) .	٣٢
(د) مؤسسات عامة مركزية (تشمل الجامعات وصناديق التنمية ومعهد الإدارة العامة ودارة الملك عبدالعزيز والهيئات العامة) .	٢٩
	١٠٨

وتوضح الخريطة التالية الهيكل التنظيمى لجهاز الدولة بالمملكة .[٢٢]

(٢١) الدكتور محمد بن عبدالرحمن الطويل ، مرجع سابق ، ص ١٩ .

(٢٢) نفس المرجع السابق ، ص ٦٩ .

شكل رقم (١)
الهيكل التنظيمى للجهاز الحكومى فى المملكة العربية السعودية



* صدر مرسوم ملكى بأن يستبدل بلقب صاحب الجلالة لقب خادم الحرمين الشريفين.

** عدل الاسم إلى مصلحة المياه والصرف الصحى.

*** عدل الاسم إلى جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

(٢) المجموعة الثانية:

وتتكون من المديريات والفروع التابعة للوزارات والمؤسسات والهيئات والمصالح الحكومية فى المناطق المختلفة بالمملكة، والبلديات من مختلف الفئات، والإمارات الفرعية، والمجمعات القروية، ويصل عدد هذه الفروع والأجهزة التابعة إلى حوالى ٦٠٠ جهة حكومية.[٢٣]

رابعاً ــ اختيار العينة:

قبل تحديد الأساس الذى سينبنى عليه اختيار العينة قام الباحثون بعمل دراسة استطلاعية على عينة من الوزارات والأجهزة المركزية ومن الفروع والأجهزة التابعة، للتعرف على مدى وجود أجهزة علاقات عامة فى مختلف الوحدات التنظيمية والمديريات والفروع التى يتكون منها مجتمع الدراسة، وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية ما يأتى:

(١) توجد إدارات علاقات عامة لدى أغلب الوحدات التنظيمية الرئيسية، وعلى الأخص الوزارات والمؤسسات العامة المركزية والهيئات والرئاسات العامة والمصالح الحكومية المركزية.

(٢) تفتقد كثير من المديريات والفروع التابعة للوزارات والمصالح والمؤسسات العامة فى المناطق المختلفة وجود إدارة أو قسم أو وحدة للعلاقات العامة بها، حيث أوضحت المؤشرات العامة للدراسة الاستطلاعية أن الجهات الفرعية التى توجد بها إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة لا تزيد على ٢٠٪ من هذه المديريات أو الفروع.

---

(٢٣) نفس المرجع السابق، ص ١٣

ولما كان البحث يركز أساساً على دراسة الجوانب التنظيمية لإدارات العلاقات العامة وأساليب الممارسة العملية لها بالأجهزة الحكومية بالمملكة، كان من الطبيعي أن تكون أغلب العينة المختارة من الجهات التي توجد بها إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة تحقيقاً للهدف الأساسي للبحث.

وتأسيساً على ذلك، فقد قام الباحثون بتقسيم مجتمع الدراسة الذي ستسحب منه العينة إلى مجتمعين فرعيين على نحو التقسيم الذي اتبع في تحديد إطار مجتمع البحث، وذلك على النحو التالي:

(١) المجتمع الأول: و يضم مجموعة الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والمصالح الحكومية المركزية. و يبلغ عدد مفرداته (١٠٨)، وتوجد بأغلب مفرداته إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة، على أن يتم سحب عينة كبيرة نسبيا من هذا المجتمع الأول، نظراً لوجود إدارات أو أقسام علاقات عامة لدى معظم مفرداته.

(٢) المجتمع الثاني: و يضم مجموعة المديريات والوكالات والفروع والوحدات المحلية و يصل عدد مفرداته إلى حوالى (٦٠٠) مفردة، ولا توجد لدى أغلبها إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة، على أن يتم سحب عينة صغيرة نسبياً من هذا المجتمع الثانى يراعى بقدر الإمكان أن يكون لدى معظمها إدارة أو قسم أو وحدة للعلاقات العامة.

وقد تم تحديد حجم العينة من كل مجتمع على النحو التالي:

(١) عينة قوامها ٤٠٪ من عدد مفردات المجتمع الأول (١٠٨ مفردة) أى حوالى ٤٣ مفردة.

(٢) عينة قوامها ١٥٪ من عدد مفردات المجتمع الثانى (٦٠٠ مفردة) أى حوالى ٩٠ مفردة.

وقد تم سحب العينة من كل مجتمع من المجتمعين بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وروعى فى اختيار العينة عدد المفردات فى كل وحدة من الوحدات التنظيمية المكونة للهيكل التنظيمى لجهاز الدولة، ووجود إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة.

وأرسلت صحائف الاستبانة إلى الجهات التى تم اختيارها فى العينة من كل مجتمع من مجتمعى الدراسة، وقد بلغت الردود التى تلقاها الباحثون ٤٠ صحيفة استبانة من مفردات المجتمع الأول، و٤٨ صحيفة استبانة من مفردات المجتمع الثانى، تم استبعاد ست صحائف منها بعد مراجعتها، نظراً لعدم تكامل البيانات بها فبلغ عدد صحائف الاستبانة الصحيحة لعينة المجتمع الثانى ٤٢ صحيفة، وهكذا بلغ مجموع الجهات الممثلة فى العينة التى خضعت للتحليل والدراسة ٨٢ جهة. ويوضح الملحق رقم (١) أسماء هذه الجهات.

خامساً ــ تصميم صحيفة الاستبانة:

تم اختيار صحيفة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة نظراً لتعدد البيانات المطلوبة وتنوعها، واتساع حجم مجتمع الدراسة، والرغبة فى توحيد توقيت إجراء الدراسة، واستخدام الأسئلة بنفس الصيغة الموحدة مما يقلل من احتمالات التحيز أو اللبس فى ملء البيانات، ثم قام الباحثون باتخاذ الخطوات التالية لوضع الاستبانة فى صورتها النهائية القابلة للتطبيق:

(١) مراجعة صحائف الاستبانة التى استخدمت فى الدراسات الميدانية السابقة ــ والمشار إليها فى المبحث السابق الخاص بالإطار النظرى للدراسة ــ للإفادة منها فى تصميم صحيفة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.

(٢) تحديد المعلومات المطلوبة فى ضوء التساؤلات البحثية.

(٣) تحديد الهيكل العام لصحيفة الاستبانة وتقسيم المعلومات المطلوبة وتصنيفها وترتيبها بطريقة منطقية ومتتابعة.

(٤) إعداد الصورة الأولية لصحيفة الاستبانة.

(٥) عرض الصورة الأولية للاستبانة على بعض الزملاء أعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى مجال العلاقات العامة لإبداء ملاحظاتهم عليها، وعلى مجموعة من كبار المسئولين فى أجهزة العلاقات العامة بالقطاع الحكومى بالمملكة للتعرف على مدى شمول الصحيفة للجوانب الأساسية فى مجال العلاقات العامة.

وقد تم إجراء بعض التعديلات فى هذه الصورة الأولية بناء على الملاحظات والآراء التى أبديت.

(٦) اختبار صحيفة الاستبانة اختباراً قبْلياً على أربع جهات حكومية[٢٤]، للتعرف على مدى فهم أفراد مجتمع الدراسة للأسئلة وللألفاظ المستخدمة، ودرجة وضوحها وسهولتها، والإجابات المحتملة للأسئلة المفتوحة، والأسئلة التى لم نتنبه لها فى التصميم الأولى، والوقت الذى تستغرقه عملية جمع البيانات، وكافة الملاحظات والتعليقات على جميع جوانب الصورة الأولية لصحيفة الاستبانة ومشتملاتها شكلاً وموضوعاً.

(٧) أعيد تطبيق الاختبار القبْلى على صحيفة الاستبانة مرة أخرى فى أثناء انعقاد «الندوة الأولى للعلاقات العامة بإمارة المنطقة الشرقية»، وبلغ عدد مسئولى العلاقات العامة الذين طبق الاختبار القبلى للصحيفة عليهم حوالى ٣٠ مسئولا، كان لآرائهم وملاحظاتهم تأثير كبير فى إعادة صياغة بعض محتويات صحيفة الاستبانة وأسئلتها وتحديد الإجابات البديلة لكل سؤال.

---

(٢٤) الجهات التى اختبرت فيها صحيفة الاستبانة اختباراً قبليا هى:

- المؤسسة العامة لتحلية المياه.
- وزارة المواصلات.
- جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- قوات الأمن الخاصة.

(٨) إعداد صحيفة الاستبانة فى صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة التى اتضحت من «الاختبار القبلى» الذى ترتب عليه إضافة بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر، وإغلاق مجموعة من الأسئلة المفتوحة، واستكمال الجوانب الشكلية اللازمة لكى تصبح الصحيفة جاهزة للتطبيق الميدانى.[٢٥]

سادساً ـ اختبارات الثبات والصدق لصحيفة الاستبانة:

تعتمد البحوث الأمبيريقية على القياس بمعنى الربط بين المفاهيم والنظريات من جانب وبين النتائج الفعلية والمؤشرات التطبيقية من جانب آخر، ولذلك فإن أهم ما يميز أدوات القياس توافر خاصتى: الثبات والصدق فيها،[٢٦] حتى يمكن جمع البيانات وقياس الظاهرات والمتغيرات بطريقة دقيقة وبمستوى عال من الكفاءة.

وتسعى اختبارات الثبات إلى التأكد من اتساق أداة جمع المعلومات أو المقياس فى قياس ما يسعى الباحث إلى قياسه، بينما تسعى اختبارات الصدق إلى التأكد من أن الأداة تقيس فعلا ما يسعى الباحث إلى قياسه[٢٧]، وكلا الاختبارين يكمل الاختبار الآخر، ولا غنى عنهما للتأكد من صلاحية الأداة وكفاءتها فى جمع البيانات المطلوبة.

وكجزء من الإجراءات المنهجية التى اتبعت فى هذه الدراسة قام الباحثون بإجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحية صحيفة الاستبانة المستخدمة فى هذه الدراسة، وذلك على النحو التالى:

(١) اختبار الثبات:

يقصد باختبار ثبات أداة جمع المعلومات والبيانات التأكد من درجة الاتساق

---

(٢٥) انظر الشكل النهائى لصحيفة الاستبانة فى المرفق رقم (٢) بملاحق الدراسة.

(26) Donald A., Lucy J. & Asghar R., **Introduction to Research in Education**, 3rd.ed (N. Y. Holt Rinehart & Winston, 1985) p. 213.

(27) John, Bowers & John Courtright, **Communication Research Method**, (N. J. Scott, Foresman & Company 1984), p. 110.

العالية لها بما يتيح قياس ما تقيسه من ظاهرات ومتغيرات بدرجة عالية من الدقة، والحصول على نتائج متطابقة أو متشابهة إذا تكرر استخدامها أكثر من مرة فى جمع نفس المعلومات أو فى قياس نفس الظاهرات أو المتغيرات[28]، سواء من نفس المجيبين أو من مجيبين آخرين، وسواء استخدمها باحث واحد أو عدة باحثين فى أوقات وظروف مختلفة. ومن المعروف أنه توجد عدة مقاييس للثبات تتمثل فى[29]: أسلوب إعادة الاختبار؛ أى إعادة تطبيق أداة البحث على نفس المجيبين بعد فترة زمنية من إجراء التطبيق الأول، وأسلوب إعادة الاختبار بأشكال بديلة، وأسلوب التجزئة النصفية للأداة أو المقياس، وأسلوب تحليل التباين، والاتساق الداخلى، والمقاييس المتكافئة.

وقد قام الباحثون بتطبيق بعض هذه الأساليب على صحيفة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة على النحو التالى:

(أ) تم استخدام أسلوب إعادة الاختبار، وتطبيقه على خمس جهات فى الرياض وثلاث جهات فى الدمام، وكانت الفترة البينية للاختبارين ثلاثة أسابيع، وجاءت قيمة معامل الارتباط عالية جدا على النحو التالى:

- + ١,٠ بالنسبة لأسئلة الحقائق (مدى وجود إدارة علاقات عامة، مستواها الإدارى، ارتباطها الإدارى، عدد العاملين بها وتوزيعهم حسب الوظائف، والمستوى التعليمى، مدى القيام بالبحوث، مدى القيام بالتقويم).
- + ٠,٩٢ بالنسبة للأسئلة التقويمية (الأهمية النسبية لأهداف العلاقات العامة ولوسائل الاتصال المستخدمة ودرجة استخدامها، مدى ممارسة الأنشطة

---

(٢٨) د. محمد الجوهرى، د. عبدالله الخريجى، **مناهج البحث العلمى**، الجزء الثانى: **طرق البحث الاجتماعى**، الطبعة الثانية، (جدة: دار الشروق، ١٩٨٠) ص١٠٨ ــ ١١٠.

(٢٩) د. عبدالباسط محمد حسن، **أصول البحث الاجتماعى**، الطبعة الثالثة (القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٧١) ص٥٤٣ ــ ٥٤٥.

المختلفة للعلاقات العامة، وأهداف القيام بالبحوث، وعوائق التقويم، وأبرز المشكلات، وأهم اقتراحات التطوير).

وهكذا بلغ متوسط قيمة معامل الارتباط بين نتائج الاختبارين شاملا أسئلة الحقائق والأسئلة التقويمية + ٠,٩٦، مما يشير إلى درجة الثبات العالية لصحيفة الاستبانة.

(ب) ولمزيد من التأكد من ثبات صحيفة الاستبانة تم استخدام أسلوب إعادة الاختبار بأشكال بديلة، حيث قام الباحثون بتطبيق الصحيفة بشكلها المعتاد على أربع جهات في الرياض وثلاث جهات في جدة، ثم تغيير ترتيب بعض الأسئلة وإعادة تطبيق الصحيفة على نفس الجهات، ثم استخراج معامل الارتباط بين الإجابتين الأولى والثانية، وجاءت قيمة معامل الارتباط عالية جدا في هذا الاختبار أيضا، حيث بلغت (+ ١,٠) بالنسبة لأسئلة الحقائق، (+ ٠,٩) بالنسبة للأسئلة التقويمية، بينما بلغ متوسط قيمة معامل الارتباط (+ ٠,٩٥) وهي درجة عالية تشير مرة أخرى إلى أن درجة ثبات صحيفة الاستبانة عالية.

ونظراً لأن أساليب القياس الأخرى لا تعطي مزيداً من الدلالة على ثبات صحيفة الاستبانة، فقد اكتفى الباحثون باستخدام الأسلوبين المشار إليهما، خاصة وقد حرصوا على توافر عدة خصائص في صحيفة الاستبانة تزيد من تحقيق عنصر الثبات والاتساق فيها، وهي: الوضوح التام للأسئلة الواردة بها، والتحديد الدقيق للمعلومات المطلوبة بالنسبة لكل سؤال[٣٠]، مع ذكر أكبر عدد ممكن من الإجابات البديلة بهدف مساعدة الأفراد مجتمع الدراسة في الإجابة على أسئلة الاستبانة بوضوح وشمول[٣١].

---

(30) Earl, Babbie, **The Practice of Social Research**, 3rd.ed., (California, Wadsworth Publishing Company Inc., 1983) p. 117.

(٣١) انظر الإجابات البديلة المطروحة لكل سؤال من الأسئلة المغلقة بصحيفة الاستبانة (مرفق رقم ٢) بملاحق الدراسة.

(٢) اختبار الصدق:

يقصد باختبار صدق أداة جمع المعلومات مدى قدرتها على أن تقيس ما تسعى الدراسة إلى قياسه فعلا، بحيث تتطابق المعلومات التى يتم جمعها بواسطتها مع الحقائق الموضوعية[٣٢]، ومن المعروف أنه توجد عدة أنواع من «الصدق» تتمثل فى: **الصدق الظاهرى** الذى يستهدف التأكد من أن العبارات والأسئلة يمكن أن تؤدى إلى جمع المعلومات بدقة أو إلى قياس المتغيرات قياساً صحيحاً[٣٣]، **وصدق المضمون** الذى يستهدف التأكد من أن الأداة تتضمن كافة الجوانب والمتغيرات والأبعاد الخاصة بالمشكلة البحثية[٣٤]، **والصدق المتعلق بالمعيار** الذى يقيس العلاقة الارتباطية بين المعلومات التى يتم جمعها باستخدام الأداة، والمعلومات أو الدرجات التى يجمعها أو يقيسها متغير خارجى مستقل (معيار) ثبتت صلاحيته ودقته فى جمع المعلومات أو قياس الخصائص أو المتغيرات[٣٥]، **والصدق التركيبى أو صدق المفهوم** الذى يربط بين كل جانب من الجوانب التى تشملها الأداة أو المقياس و بين المفاهيم التى تنطوى عليها بما يسمح بدقة التفسير وشمول التحليل، ويحدد المدى الذى يتيح لكل مكون من مكونات الأداة أو المقياس أن يقيس خصائص معينة أو تكوينا معينا.[٣٦]

وقد قام الباحثون بتطبيق بعض اختبارات الصدق على صحيفة الاستبانة بعد إعدادها فى شكلها شبه النهائى، وأثناء اختبارها اختبارا قبْليا، و بعد الانتهاء من

---

(٣٢) انظر المرجعين التاليين:

- المرجع السابق، ص١١٧
- الدكتور محمد على محمد وآخرون، **قراءات معاصرة فى علم الاجتماع**، الطبعة الثانية (القاهرة: دار الكتاب للتوزيع، ١٩٧٩) ص ٣٢٠.

(33) John, Bowers & John Courtright, **op. cit.**, p. 121.

(٣٤) نفس المرجع السابق، ص ١٢١

(35) Donald A., Lucy J. & Asghar R., **op. cit.**, p. 216.

(٣٦) نفس المرجع السابق، ص٢١٨

عملية جمع البيانات الميدانية، وذلك على النحو التالى :

(أ) تم تطبيق اختبارى «**الصدق الظاهرى**» و«**صدق المضمون**» من خلال الخطوات التالية :

- قيام فريق البحث بالمراجعة المستمرة لأسئلة الصحيفة وفحص محتو ياتها، وتقو يم الأسئلة والإجابات البديلة أكثر من مرة.
- عرض صحيفة الاستبانة على بعض الزملاء المتخصصين فى مجال العلاقات العامة، وعلى مجموعة من المسئولين فى إدارات العلاقات العامة بالقطاع الحكومى بالمملكة.
- اختبار صحيفة الاستبانة اختباراً قبْلياً مرتين على نحو ما أوضحنا فى الجزئية الخاصة بتصميم الاستبانة.

والجدير بالذكر أن الفريق قد استفاد فى تصميم صحيفة الاستبانة من صحائف الاستبانة التى استخدمت فى الدراسات الميدانية السابقة التى أشير إليها فى المبحث الأول، والتى طبقت عليها فى كل مرة اختبارات الثبات والصدق حتى تتلاءم مع الظروف الموضوعية لكل دولة ومع التطور الذى شهدته العلاقات العامة خلال تلك الفترة.

(ب) كما تم أيضا تطبيق اختبار «**الصدق التركيبى**» أو «**صدق المفهوم**»، حيث قسمت الاستبانة إلى أجزاء يتناول كل جزء منها جانباً معيناً من المشكلة البحثية، ثم قام الباحثون بتصميم الأسئلة الخاصة بكل جزء و وضعوا لكل سؤال فى كل جزء المفاهيم الخاصة به من واقع التراث العلمى ــ النظرى والتطبيقى ــ فى موضوع العلاقات العامة، آخذين فى الاعتبار مدى استخدام الإجابات فى تفسير النتائج التطبيقية الميدانية فى ضوء النظريات والمفاهيم المطروحة.

(جـ) و بالإضافة إلى تطبيق هذه الاختبارات الثلاثة، تم استخدام أسلوب رابع يشيع استخدامه فى اختبارات الصدق بالنسبة لصحائف الاستبانة، وهو أسلوب «**المقارنة والارتباط بين نتائج الأسئلة التأكيدية فى نفس الصحيفة**»، حيث تتضمن الصحيفة مجموعة من الأسئلة التأكيدية التى تقيس نفس الشيء بأسلوبين مختلفين، و يتم فحص مدى اتساق الإجابة عن السؤال الأول مع الإجابة عن السؤال الآخر، بحيث كلما تماثلت الإجابات عن الأسئلة المتعادلة زادت الثقة فى صدق الإجابات المعطاة.[٣٧]

وقد تضمنت الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة خمسة أسئلة تأكيدية تركزت كلها فى أسئلة الحقائق، وهى الأسئلة رقم ٨، ٩، ورقم ٩، ١٠، ورقم ٩، ١١، ورقم ٩، ١٢ ورقم ٩، ١٣[٣٨]، وتمت مقارنة النتائج الخاصة بهذه الأسئلة فى الاختبار القبْلى فوجدت متطابقة، ثم تم بعد انتهاء العمل الميدانى مقارنة النتائج الخاصة بهذه الأسئلة فى جميع صحائف البحث ووجدت جميعها متطابقة، وهوما يشير إلى الدرجة العالية من الصدق فى الإجابات المعطاة من المجيبين الذين شملتهم هذه الدراسة الميدانية.

سابعا ــ تفريغ البيانات وتبو يبها وجدولتها:

بعد الانتهاء من العمل الميدانى، تم تفريغ البيانات وتبو يبها وجدولتها طبقاً لخطة التحليل الموضوعة، وقد تمت هذه الخطوة باستخدام الحاسب الآلى بمعهد الإدارة العامة.

---

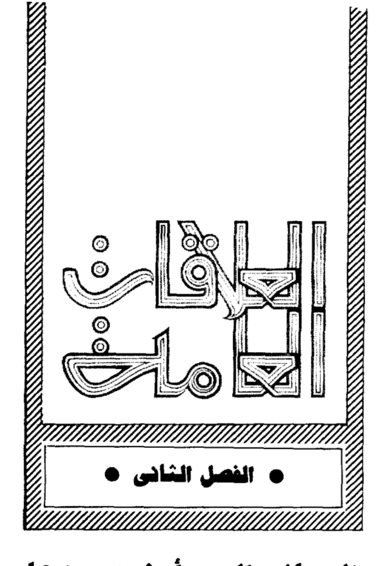
(٣٧) عبد المعز عبدالرحمن عروس، مذكرات فى مناهج البحث، غيرمنشورة (القاهرة: كلية الإعلام جامعة القاهرة، ١٩٨٥) ص ١٤٢.

(٣٨) تركزت هذه الأسئلة حول أعداد العاملين بإدارات وأقسام العلاقات العامة بصفة عامة (سؤال ٨) ثم توزيعهم على الوظائف بأنواعها المختلفة (سؤال ٩) ثم مسميات الوظائف وعدد من يشغلونها (سؤال ١٠، ١١) والمستوى التعليمى (سؤال ١٢) وعدد سنوات الخبرة للعاملين فى العلاقات العامة (سؤال ١٣).

ثامنا ــ تقسيم الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول على النحو التالى :

- **الفصل الأول** وعنوانه : **الإطار النظرى والإجراءات المنهجية للدراسة**، و ينقسم إلى مبحثين، و يتناول الجوانب المتعلقة بمفهوم العلاقات العامة وأهدافها ووظائفها، وأهم النتائج والمؤشرات العامة التى أسفرت عنها الدراسات السابقة فى موضوع البحث، ثم الإجراءات المنهجية للدراسة.
- **الفصل الثانى** وعنوانه : **النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بتنظيم أجهزة العلاقات العامة فى الجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة**، و ينقسم إلى خمسة مباحث تتناول الوضع التنظيمى لأجهزة العلاقات العامة، وأهداف أجهزة العلاقات العامة وأنشطتها، والقوى البشرية العاملة بها، والإنفاق على أنشطتها فى الجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة بالمملكة.
- **الفصل الثالث** وعنوانه : **النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بعملية العلاقات العامة وفنونها فى الجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة**، و ينقسم إلى أربعة مباحث تتناول بحوث العلاقات العامة، وتخطيط أنشطة العلاقات العامة، والنشاط الاتصالى للعلاقات العامة، وتقويم أنشطة العلاقات العامة فى الجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة بالمملكة.
- **الفصل الرابع** وعنوانه : **أهم نتائج الدراسة والتوصيات**، و يشتمل على أهم النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية، وأهم المشكلات التى تواجهها أجهزة العلاقات العامة بالجهات التى أجريت عليها الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة بناء على نتائج الدراسة.



النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بتنظيم إدارات العلاقات العامة فى الجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة

الفصل الثانى

النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية

فيما يتعلق بتنظيم إدارات العلاقات العامة

فى الجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة

تطور مفهوم التنظيم فى الفكر الإدارى الحديث تطوراً كبيراً بحيث لم يعد مقصوراً على الجوانب الهيكلية التى تعنى بتصميم الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل بشكل منطقى فقط، وإنما اتسع ليشمل مجموعة متنوعة من المتغيرات المتفاعلة التى تؤكد ديناميكية التنظيم وترابط عناصره.

وباستعراض التعريفات المختلفة للتنظيم التى وردت فى أكثر من مرجع من مراجع التنظيم والإدارة[1]، نجد أن المفهوم الحديث للتنظيم يتمثل فى أنه عملية تحديد لأوجه النشاط المطلوبة لتحقيق أهداف المنشأة، وتجميعها فى هيكل تنظيمى متكامل، وشغل هذا الهيكل بأفراد أكثر كفاية، وتخصيص مدير أو رئيس لكل مجموعة من هذه المجموعات، وإمداد أفراد التنظيم بالإمكانات اللازمة لأداء وظائفهم، وتنسيق الجهود

(١) من هذه المراجع :

ـ دكتور سيد الهوارى، **التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم** (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٨٠) ص ٣ ــ ١٤

ـ دكتور جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال** (بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٨٤) ص ١٤٨ ــ ١٤٩.

ـ دكتور محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم**، الطبعة السادسة (جدة : دار الشرق، ١٤٠٤هـ، ١٩٨٤م) ص ١٤٧-١٤٨.

- W. Brown & D. Mobberg, **Organization: Theory and Management**, A Macra Approach (N. Y.: John Wiley Sons, 1980) p. 6.
- J. Littere, **Organization: Structure and Behaviour**, 3rd ed. (N. Y. John Wiley & Sons, 1980) p. 5.

البشرية لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة[٢].

ومن هذا التعريف يمكن أن نحدد العناصر الرئيسية التي يجب أن تتوافر في التنظيم الفعال على النحو التالي[٣]:

- وجود أهداف محددة ومتفق عليها.
- تحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة.
- تجميع هذه الأنشطة في شكل مجموعات (وحدات، أقسام، إدارات) وفي إطار أو هيكل يضمها، أي تصميم هيكل التنظيم الذي يجمع ألوان النشاط الضرورية.
- اختيار الأفراد الذين سيقومون بأداء هذه الأعمال والذين تتوافر فيهم المواصفات الأساسية للمراكز الموضحة على الهيكل التنظيمي.
- توزيع الأنشطة والمهمات المختلفة بين أجزاء الهيكل التنظيمي؛ أي إسناد الأنشطة إلى وظائف محددة وأشخاص محددين.
- إمداد العاملين بالإمكانات المادية اللازمة لأداء المهمات المطلوبة بالكفاءة المرتقبة.

---

(٢) رجعنا في هذا التعريف إلى مجموعة المراجع السابق الإشارة إليها في هامش رقم (١)، وإلى مجموعة أخرى من المراجع هي:

ـ الدكتور حامد أحمد رمضان، **إدارة المنظمات: اتجاه شرطي**، الطبعة الأولى (الكويت: دار القلم، ١٩٨٢) ص ٢٢١.

ـ الدكتور حسن توفيق، **الإدارة العامة** (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٨٠) ص ١٥.

ـ الدكتور علي السلمي، **مقدمة في إدارة الأعمال** (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٦) ص ٥٥.

(٣) رجعنا في هذه الجزئية إلى المراجع السابقة إضافة إلى المراجع التالية:

ـ الدكتور محمد عبدالله عبدالرحيم، **أساسيات الإدارة والتنظيم**، الطبعة الثانية (القاهرة: مطبعة دار التأليف، ١٩٧٧) ص ١٦٨

ـ الدكتور علي السلمي، **الإدارة المعاصرة** (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٨) ص ٦٢ ـ ٦٣

- Gregson S. & Livesey F., **Management & the Organization**, (London: Heinemann, 1983), p. 104.

● تعيين السلطات والصلاحيات المخولة للمستويات المختلفة من شاغلى وظائف التنظيم.

● ترتيب نمط العلاقات التنظيمية بين شاغلى الوظائف (علاقات الإشراف والرئاسة والمرؤوسية) وتحديد العلاقة بين الوحدات التنظيمية بعضها وبعض.

● تنظيم أساس استخدام الموارد المادية وضبط علاقاتها بالأفراد.

ويتيح التنظيم بهذا المفهوم وبهذه المكونات مجموعة من المزايا يتمثل أهمها فى[4] :

ـ انتظام العمل وانسيابه بسهولة ويسر، حيث يتم تحديد الأعمال والمراحل التى تسير خلالها، والإدارات والأقسام التى تمر بها، والأشخاص الذين يؤدونها.

ـ تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسئوليات.

ـ الاستغلال الكفء لخبرات ومجهودات العاملين والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها، وتحقيق التنسيق والتكامل بين تخصصات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم.

ـ تحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات.

وبناء على هذا التعريف الشامل للتنظيم ومكوناته ومزاياه، استهدفت الدراسة الميدانية التعرف على مدى تطبيق المكونات المختلفة لتنظيم إدارات العلاقات العامة فى الجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة. وهكذا شملت التساؤلات البحثية مجموعة من الأسئلة الخاصة بالجوانب المختلفة التى يشملها التنظيم. ونعرض لهذه النتائج فى هذا الفصل فى خمسة مباحث مستقلة يتناول كل مبحث منها جانباً من جوانب التنظيم ومكوناته الأساسية التى أشرنا إليها، وذلك على النحو التالى :

* المبحث الأول : الوضع التنظيمى لإدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة.

---

(٤) دكتور على محمد عبدالوهاب، **مقدمة فى الإدارة** (الرياض : معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢هـ، ١٩٨٢م) ص ٧٦.

* المبحث الثاني : أهداف العلاقات العامة وأنشطتها فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة.

* المبحث الثالث : التداخل بين أعمال العلاقات العامة وأعمال بعض الإدارات والأقسام الأخرى فى الأجهزة الحكومية التى أجريت عليها الدراسة.

* المبحث الرابع : القوى البشرية العاملة بإدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة.

* المبحث الخامس : الإنفاق على أنشطة العلاقات العامة فى الجهات العامة التى أجريت عليها الدراسة.

ونعرض فيما يلى النتائج الخاصة بكل جزئية من هذه الجزئيات التنظيمية.

المبحث الأول

الوضع التنظيمى لإدارات العلاقات العامة في الجهات التى أجريت عليها الدراسة

يقصد بالوضع التنظيمى لإدارات العلاقات العامة فى إطار المفهوم الشامل للتنظيم التسمية الوظيفية لإدارات العلاقات العامة أو أقسامها والمستوى الإدارى لها، وارتباطها الإدارى، وطبيعة العلاقات التنظيمية بين إدارة العلاقات العامة ونظيراتها فى كل من الجهات التى تتبعها أو تشرف عليها المنشأة، ومدى الاستعانة بمستشارين فى مجال العلاقات العامة، وأساليب ممارسة هذه الأنشطة فى الجهات التى لا توجد بها إدارة متخصصة فى هذا المجال.

ونعرض فيما يلى النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بهذه الأوضاع التنظيمية :

أولاً ـ نسبة وجود إدارات أو أقسام متخصصة فى العلاقات العامة بالجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة :

أوضحت نتائج الدراسة أن ٨١,٧٪ من الجهات التى أجريت عليها الدراسة توجد بها إدارات أو أقسام أو وحدات متخصصة فى العلاقات العامة برغم اختلاف المسميات الوظيفية لهذه الأجهزة، وأن ١٨,٣٪ من هذه الجهات لا توجد بها مثل هذه الإدارات أو الأقسام.

وعلى الرغم من ظاهرة الصغر النسبى للجهات التى لا توجد بها إدارات متخصصة فى العلاقات العامة، فإنها تشير إلى النقص الواضح فى إدارات العلاقات العامة فى

القطاع الحكومى، خاصة أن عينة الدراسة تركزت فى الوزارات المركزية والأجهزة الحكومية الرئيسية والجامعات والمؤسسات العامة والفروع والوكالات، مما كان يتوقع معه أن تزيد نسبة الجهات الحكومية التى توجد بها إدارات متخصصة فى العلاقات العامة.

ثانياً ــ التسمية الوظيفية لإدارات العلاقات العامة :

أوضحت نتائج الدراسة أن بعض الأجهزة الحكومية تمارس وظيفة العلاقات العامة، ولكن من خلال إدارات أو أقسام غير موحدة المسميات، وقد استهدف البحث الكشف عن هذه المسميات المختلفة والوزن النسبى لكل منها من حيث انتشاره.

و يوضح الجدول رقم (١) ترتيب التسميات الوظيفية لإدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة.

وتدل بيانات الجدول على ميل نسبة كبيرة ــ تصل إلى حوالى ٦٥٪ ــ إلى تسمية «العلاقات العامة» وهى التسمية الوظيفية الصحيحة، مما يدل على انتشار هذا المسمى الصحيح بين النسبة الغالبة من الأجهزة الحكومية التى توجد بها إدارات علاقات عامة متخصصة.

إلا أن النسبة الباقية من الأجهزة الحكومية، والتى تصل إلى ٣٥٪، لا تطلق على العلاقات العامة لديها هذه التسمية الصحيحة، وإنما تضيف إليها وظائف أخرى أو تطلق عليها مسميات مختلفة، أو تعهد بها إلى إدارات أخرى، وتجعل أعمال العلاقات العامة جزءاً من أعمال هذه الإدارات. و باستعراض هذه التسميات نلاحظ الاتجاهات التالية :

- تميل نسبة كبيرة من هذه الأجهزة (١٠,٣٪) إلى إضافة كلمة «الإعلام» إلى العلاقات العامة، وهى إضافة لامبرر لها، لأن الإعلام والخدمات الإعلامية جزء من عمل العلاقات العامة وأحد الأنشطة الرئيسية التى تقوم بها.

جدول رقم (١)
التسمية الوظيفية لإدارات العلاقات العامة
فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

التسمية	النسبة المئوية
العلاقات العامة.	٦٤,٨
العلاقات العامة والإعلام.	٩,٩
الشؤون العامة.	٥,٦
العلاقات العامة والاستعلامات.	١,٤
العلاقات العامة والاتصال.	١,٤
العلاقات والشؤون العامة.	١,٤
العلاقات العامة والمراسم.	١,٤
العلاقات العامة والصناعية.	١,٤
العلاقات العامة والتوعية الصحية.	١,٤
العلاقات والتوجيه.	١,٤
مسميات أخرى للإدارات التى تمارس العلاقات العامة : • الإدارة العامة للإعلام والعلاقات الجامعية. • شعبة السلامة. • الاتصالات والعلاقات العامة. • مكتب المدير العام والعلاقات العامة والمتابعة. • الخدمات الإعلامية والعلاقات العامة. • الخدمات المساندة. • شعبة الدراسات.	٩,٩
	١٠٠

- اتجاه بعض الأجهزة (٥,٦٪) إلى إطلاق تسمية «الشؤون العامة» على إدارة العلاقات العامة، وهى التسمية التى درجت الجهات الحكومية فى معظم الدول العربية على استخدامها منذ فترة طويلة وإطلاقها على الإدارة التى تقوم بمهام العلاقات العامة، وهى تسمية تقليدية، ولذلك أخذت فى الانقراض تدريجياً لتحل محلها تسمية «العلاقات العامة».
- اشتراك كلمة العلاقات العامة فى معظم التسميات الوظيفية المختارة، مع إضافة بعض الوظائف عليها، كالعلاقات العامة والاستعلامات، والعلاقات العامة والاتصال، والعلاقات والشؤون العامة، والعلاقات العامة والمراسم، والعلاقات العامة والصناعية، والعلاقات العامة والتوعية الصحية، والعلاقات والتوجيه.

وتمثل معظم هذه الإضافات نوعاً من التزيد فى التسمية، لأن نشاط العلاقات العامة يشمل بعضها بالضرورة، كالاتصال والشؤون العامة والمراسم.

إلا أن بعض الإضافات الأخرى لا ترتبط بالوظائف والمسئوليات والأنشطة الرئيسية للعلاقات العامة كالعلاقات الصناعية، والتوعية الصحية، والتوجيه، والمتابعة. وهذه الإضافات من شأنها إما تقليص الأنشطة الأساسية للعلاقات العامة، أو تحميلها بأنشطة لا تدخل فى اختصاصاتها على حساب الأنشطة الرئيسية.

- اتجاه بعض الأجهزة إلى إطلاق مسميات غير مطابقة على إدارات العلاقات العامة أو إسناد أعمال العلاقات العامة إلى بعض الإدارات الأخرى، مثل شعبة السلامة، وشعبة الدراسات، وإدارة الخدمات المساندة، والإدارة العامة للإعلام والعلاقات الجامعية، ومكتب المدير العام والعلاقات العامة والمتابعة الذى يضم ثلاثة أنشطة مستقلة ومنفصلة فى وقت واحد، وهو مايحتمل أن يؤدى إلى أن يشوب ممارسة العلاقات العامة فى هذه الجهات الكثير من التداخل والازدواجية وعدم الوضوح، مما يترتب عليه عدم القيام بالأعمال والأنشطة الرئيسية للعلاقات العامة فى مثل هذه الجهات.

ثالثا ـ المستوى الإدارى لإدارة العلاقات العامة :

يوضح المستوى الإدارى للوظيفة الإدارية فى المنشأة مدى اهتمام الإدارة العليا فى المنشأة بهذه الوظيفة وتقديرها لها ، فكلما ارتفع هذا المستوى دل ذلك على زيادة اهتمام الإدارة العليا بهذه الوظيفة ورفعها إلى مستوى الوظائف الإدارية والفنية العليا . وقد اشتملت دراستنا على التعرف على المستوى الإدارى فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة ، بغية استكشاف وجهة نظر الإدارة العليا فى هذه الجهات بالنسبة للعلاقات العامة كوظيفة إدارية .

و يوضح الجدول رقم (٢) المستو يات الإدار ية المختلفة للعلاقات العامة طبقاً لترتيبها النسبى فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة .

جدول رقم (٢)

المستو يات الإدارية للعلاقات العامة طبقاً لترتيبها النسبى

فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

المستوى الإدارى	النسبة المئوية
إدارة .	٤٨,٦
إدارة عامة .	١٩,٧
قسم .	١٨,٢
وحدة .	٤,٥
شعبة .	٤,٥
مكتب .	٤,٥
	١٠٠

وتبرز بيانات الجدول السابق عدة مؤشرات من أهمها :

- اتجاه نسبة كبيرة من الأجهزة الحكومية ـ تصل إلى حوالى نصف العينة تقريبا (٤٨,٥٪) ـ إلى تحديد المستوى الإدارى للعلاقات العامة عند مستوى «إدارة» ، وهو الذى يدخل فى نطاق مستوى الإدارة التنفيذية التالية للإدارة العليا ، مما يدلل على اهتمام نسبة كبيرة نسبياً من الأجهزة الحكومية بوظيفة العلاقات العامة .
- اتجاه ٢٠٪ تقريبا من الأجهزة الحكومية إلى رفع المستوى الإدارى للعلاقات العامة إلى «إدارة عامة» ، مما يؤدى إلى توسيع نطاق أنشطتها ورفعها إلى مستوى الإدارة العليا . وتغلب هذه النسبة فى الوزارات و بعض المؤسسات العامة .
- يلى ذلك وضع العلاقات العامة على مستوى «قسم» ضمن إدارة تشمل العديد من الأقسام الأخرى التى قد تكون لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالعلاقات العامة ، أو قد لا تكون لها أى علاقة بأنشطة العلاقات العامة .
- كما تتجه نسبة بسيطة ـ تصل إلى ١٣,٥٪ ـ إلى وضع العلاقات العامة فى مستوى إدارى محدود ، مثل : مستوى وحدة ، أو شعبة ، أو مكتب ، مما يحد من أنشطة العلاقات العامة فى مثل هذ الأجهزة .

رابعا ـ الارتباط الإدارى لإدارة العلاقات العامة :

يعتبر الارتباط الإدارى لإدارة العلاقات العامة فى المنشأة مؤشراً لعدة اتجاهات تتمثل فى :

«ـ مدى تقدير الإدارة العليا لطبيعة الأنشطة التى تقوم بها العلاقات العامة .

ـ مدى ملاءمة الجهة الإدارية المشرفة على العلاقات العامة ـ من حيث وظيفتها واختصاصاتها وطبيعة نشاطها ـ للقيام بالإشراف على إدارة العلاقات العامة .

ـ مدى الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة الذى يعكسه المستوى الإدارى والتنظيمى للجهة الإشرافية .

— مدى قرب جهاز العلاقات العامة إدارياً وتنظيمياً من الإدارة العليا بالمنشأة»[٥] .

و يوضح الجدول رقم (٣) الارتباط الإدارى لإدارة العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية التى أجريت عليها الدراسة .

جدول رقم (٣)
الارتباط الإدارى لإدارة العلاقات العامة
بالأجهزة الحكومية التى أجريت عليها الدراسة

جهة الارتباط الإدارى	النسبة المئوية
الإدارة العليا بالمنشأة مثل : (الوزير — الرئيس العام — أمير المنطقة — مدير الجامعة — المحافظ — نائب الوزير — نائب الرئيس العام — وكيل الوزارة — وكيل الوزارة المساعد — الأمين العام — المدير العام) .	٨٨,٩
الشئون المالية والإدارية ممثلة فى : (نائب المحافظ للشؤون المالية والإدارية — مدير عام الشؤون المالية والإدارية — مدير الشؤون الإدارية) .	١١,١
	١٠٠

وتكشف بيانات الجدول السابق عن عدة مؤشرات من أهمها :

— ربط النسبة الغالبة من الأجهزة الحكومية التى أجريت عليها الدراسة إدارة العلاقات العامة بمستوى الإدارة العليا كمستوى إشرافى ، وتصل هذه النسبة فى

(٥) د . سمير حسين ، إدارة العلاقات العامة فى مصر : دراسة ميدانية تتبعية ، مصدر سابق ، ص ٥٦

العينة إلى ٨٩٪ . و يتمشى هذا مع الاتجاه الصحيح لما يجب أن يكون عليه الارتباط الإدارى لإدارة العلاقات العامة .

- اتجاه ٤,٨٪ من الجهات إلى وضع وظيفة العلاقات العامة ضمن نطاق وظائف إدارة الشؤون الإدارية والمالية، بينما يضعها ٦,٣٪ ضمن نطاق وظائف إدارة الشؤون الإدارية، وهو ما لايتمشى مع الاتجاه الإدارى من حيث فصل وظيفة العلاقات العامة عن مجموعة وظائف الشؤون الإدارية والمالية وجعلها وظيفة مستقلة .

خامسا ـ العلاقة التنظيمية بين إدارة العلاقات العامة ونظيراتها فى كل من الجهات التى تتبعها أوتشرف عليها المنشأة :

يوضح الجدول رقم (٤) العلاقة التنظيمية بين إدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة وإدارة العلاقات العامة فى الجهة الحكومية التى تتبعها المنشأة.

توضح بيانات الجدول عدة مؤشرات من أهمها :

- وجود علاقة بين إدارات العلاقات العامة فى المنشآت التى أجريت عليها الدراسة وإدارات العلاقات العامة فى الجهات المشرفة على نشاط هذه المنشآت بنسبة تصل إلى ٨٦٪ من إجمالى هذه الجهات ، وهى نسبة كبيرة، وإن كانت هذه العلاقة غير واضحة لدى حوالى ١١٪ منها ، أى أن العلاقة قائمة وواضحة لدى ٧٥٪ من الجهات التى أجريت عليها الدراسة .
- شيوع التنسيق والتعاون وتبادل المعلومات والخبرات والتعرف على بعض أنشطة العلاقات العامة فى طبيعة العلاقات بين الإدارتين . وتمثل هذه العلاقة النمط الملائم للعلاقات بين هذه الإدارات ، خاصة أنها تشترك أحياناً فى أنشطة مشتركة

جدول رقم (٤)
العلاقة التنظيمية بين إدارات العلاقات العامة
فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة
وإدارة العلاقات العامة فى الجهة الحكومية
التى تتبعها المنشأة

طبيعة العلاقة	النسبة المئوية
التنسيق .	٥٨,٩
التعاون .	٥١,٨
تبادل المعلومات .	٤١,١
التعرف على أوجه النشاط .	٢٦,٨
تبادل الخبرات .	٢٣,٢
تحديد أنشطة العلاقات العامة .	٢١,٤
المتابعة والرقابة وتقويم الأداء .	١٢,٥
تحديد المخصصات المالية للعلاقات العامة .	٣,٦
غير واضحة .	١٢,٥
لا توجد علاقة .	١٣,٨

كالمناسبات العامة والاحتفالات ، والقيام ببعض العمليات الاتصالية والإعلامية المشتركة ، والمشاركة فى برامج العلاقات العامة الجماعية .

- قيام ١٢,٥٪ من الجهات الحكومية الإشرافية بمتابعة أنشطة العلاقات العامة فى المنشآت التابعة لها والرقابة عليها وتقويم أدائها . ويمثل هذا أيضاً نمطاً صحيحاً لأنماط العلاقة بين الجهات الإشرافية والجهات التى تتبعها .
- تَدخُّل نسبة من إدارات العلاقات العامة فى الجهات الإشرافية تصل إلى ٢١٪ فى

أعمال العلاقات العامة بالمنشآت التى تشرف على نشاطها ، و يتمثل هذا التدخل فى تحديد أنشطة العلاقات العامة وتحديد المخصصات المالية لكل نشاط منها . وتمثل هذه العلاقة النمط غير الملائم للعلاقات بين هذه الإدارات ، لأنها تعتبر تدخُّلاً من جانب الجهات الإشرافية فى تحديد مجالات معينة من المفروض أن يترك أمر تحديدها إلى المنشأة دون تدخل الجهات الإشرافية ، الأمر الذى يحتمل أن يقيد أنشطة العلاقات العامة فى هذه الجهات ويجعل من إدارات العلاقات العامة فى المنشآت مجرد إدارات تابعة للجهات الإشرافية دون النظر إلى الدور الأساسى الذى يجب أن تقوم به كوحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمى للمنشأة فى خدمة أهدافها .

أما العلاقة التنظيمية بين إدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة وإدارات العلاقات العامة فى الجهات التابعة للمنشأة كالفروع والمديريات والمؤسسات فيوضحها الجدول رقم (٥) .

وتدل بيانات الجدول على نفس المؤشرات السابقة تقريبا ، مما يشير إلى تماثل طبيعة العلاقة بين إدارة العلاقات العامة فى المنشأة وإدارة العلاقات العامة سواء فى الجهات الرئاسية المشرفة على نشاط المنشأة أو فى الجهات التابعة لها كالفروع والمديريات والمصالح ، حيث يلاحظ وجود علاقة قائمة و واضحة لدى ٨٨٪ من الجهات تتركز فى التعاون والتنسيق وتبادل المعلومات والخبرات ، كما تتمثل نسبة محدودة منها فى تحديد الأنشطة والمتابعة والرقابة وتقويم الأداء .

جدول رقم (٥)

العلاقة التنظيمية بين إدارات العلاقات العامة فى الجهات
التى أجريت عليها الدراسة، وإدارات العلاقات العامة
فى الجهات التابعة للمنشأة

طبيعة العلاقة	النسبة المئوية
التنسيق.	٣٣,٩
التعاون.	٣٢,٢
تبادل المعلومات.	٢٨,٨
التعرف على أوجه النشاط.	١٦,٩
تبادل الخبرات.	١١,٩
تحديد أنشطة العلاقات العامة.	١١,٩
المتابعة والرقابة وتقويم الأداء.	١٠,٢
تحديد المخصصات المالية للعلاقات العامة.	١,٧
غير واضحة.	٣,٤

سادسا ـ اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى الاستعانة بخبرات استشارية فى تخطيط ووضع برامج العلاقات العامة وأنشطتها :

تقوم بعض المنشآت بطلب خدمات مستشارى العلاقات العامة بجانب جهود العاملين بإدارات العلاقات العامة بها، حيث يقوم مستشار و العلاقات العامة بمعاونة المسئولين التنفيذيين فى إدارات العلاقات العامة، وذلك فيما يتعلق بتخطيط أنشطة العلاقات العامة، والإسهام فى حل بعض المشكلات التى تعترض هذه الخطط، وإكساب العاملين مهارات ومعلومات جديدة.

وقد قام فريق البحث فى خلال هذه الدراسة بالتعرف على مدى استعانة إدارات العلاقات العامة فى القطاع الحكومى بخبرات استشارية، نظراً لأهمية الاستعانة بمثل هؤلاء المستشارين. وقد أوضحت النتائج أن نسبة كبيرة ـ تصل إلى ٧٧٪ ـ من الجهات التى أجريت عليها الدراسة لا تستعين بمستشارين للعلاقات العامة، وأن ٢٠٪ من هذه الجهات تستعين بهم أحيانا، وأن ٣٪ فقط تستعين بالمستشارين بصفة منتظمة. كما تمثلت أهم الأنشطة التى يستعان فيها بالمستشارين فى هذه الجهات فيما يلى:

- تقديم الاستشارات فى بعض المجالات ذات الطابع التخصصى.
- إقامة المعارض.
- تحديد الندوات والمؤتمرات وإقامتها.
- تقديم الخدمات الإعلامية فى جميع المجالات الخاصة بأنشطة العلاقات العامة.
- تخطيط الأنشطة الثقافية.
- وضع السياسة العامة للعلاقات العامة والضوابط الإعلامية للتعامل مع أجهزة الإعلام.
- الإشراف الفنى على بعض الأعمال الفنية التى تقوم بها الإدارة.
- اقتراح بعض الأنشطة والإسهام فى تنفيذها بالتعاون مع الإدارة.

سابعا ـ ممارسة أنشطة العلاقات العامة فى الأجهزة الحكومية التى لا توجد بها إدارات أو أقسام متخصصة للعلاقات العامة:

أوضحت الدراسة أن ١٨,٣٪ من الجهات التى أجريت عليها الدراسة لا توجد بها إدارات أو أقسام متخصصة لممارسة أنشطة العلاقات العامة. وقد سئل أفراد العينة فى هذه الجهات عما إذا كانت وظيفة العلاقات العامة تمارس لديهم من خلال إدارات أو

أقسام أخرى، وتبين أن ٩٣,٣٪ من هذه الجهات تمارس أنشطة العلاقات العامة من خلال إدارات وأقسام أخرى لديها . و يوضح الجدول التالى هذه الادارات أو الأقسام مرتبة حسب درجة قيامها بأنشطة العلاقات العامة فى هذه الجهات.

جدول رقم (٦)

الإدارات والأقسام التى تمارس أنشطة العلاقات العامة

فى الجهات الحكومية التى لا توجد بها إدارات علاقات عامة متخصصة

الإدارة أو القسم الذى يمارس أنشطة العلاقات العامة	النسبة المئوية
مكتب المدير العام.	٣٠,١
الشؤون الإدارية.	١٥,١
شؤون الموظفين والقوى العاملة.	١١,٨
الشؤون الفنية.	٤,٣
الشؤون المالية والإدارية.	٤,٣
إدارة تنشيط المبيعات.	٤,٣
النشاط المدرسى.	٤,٣
الأمن الداخلى.	٤,٣
شعبة التعليم.	٤,٣
الخدمات الاجتماعية.	٤,٣
قسم التأهيل.	٤,٣
إدارة التموين.	٤,٣
الإحصاء والتوجيه التربوى.	٤,٣
	١٠٠

وتؤكد بيانات الجدول السابق ماسبقت الإشارة إليه من شيوع وظائف العلاقات العامة بين إدارات وأقسام عديدة لايتصل معظمها بالنشاط الرئيسى للعلاقات العامة.

أما الأنشطة التى تقوم بها هذه الإدارات والأقسام غير المتخصصة، فيوضح الجدول التالى ترتيبها النسبى من حيث مدى القيام بها .

جدول رقم (٧)
ترتيب أنشطة العلاقات العامة
التى تقوم بها الإدارات والأقسام الأخرى غير المتخصصة فى العلاقات العامة
حسب درجة ممارستها فى الجهات التى لا توجد بها إدارات علاقات عامة متخصصة
منسوبة إلى عدد هذه الجهات

نوع النشاط	نسبة الممارسة %
إقامة الحفلات .	٧١,٤
الرد على الاستفسارات .	٧١,٤
بحث الشكاوى .	٦٤,٣
الرد على ماينشر فى الصحف والمجلات .	٦٤,٣
تنظيم زيارات الوفود .	٦٤,٣
عقد لقاءات مع الجمهور الداخلى (العاملين) .	٥٧,١
نشر مطبوعات الجهاز .	٥٠,٠
تنظيم الرحلات .	٣٥,٧
المشاركة فى الأسابيع (المرور، النظافة، الشجرة.. الخ) .	٣٥,٧
إصدار النشرات .	٢٨,٦
عقد الندوات والمؤتمرات .	٢٨,٦
عقد لقاءات مع الجمهور الخارجى .	٢٨,٦
إقامة المعارض .	٢١,٤

وتشير هذه البيانات إلى مدى حاجة هذه الأجهزة الحكومية إلى إدارات علاقات عامة متخصصة تتولى مسئولية القيام بهذه الأنشطة بدلاً من توزيعها على إدارات وأقسام غير متخصصة تعتبر هذه الأنشطة عبئاً إضافيا عليها .

المبحث الثاني

أهداف إدارات العلاقات العامة وأنشطتها
فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

يتطلب التنظيم الفعال لإدارة العلاقات العامة ضرورة وجود أهداف محددة ومتفق عليها تسعى إلى تحقيقها بكفاءة، و ينبنى عليها تحديد الأنشطة والمهمات التى يجب أن تقوم بها إدارات العلاقات العامة لتحقيق هذه الأهداف المخططة، ونعرض فى هذا المبحث أهداف العلاقات العامة وأنشطتها فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة.

أولا ــ أهداف العلاقات العامة :

يظهر تحديد الأهداف مدى قدرة الإدارة على تمثل نوع المهام المنوطة بها، إضافة إلى الدور الأساسى الذى يمكن أن تقوم به فى إطار واجباتها الوظيفية التخصصية، وهو ما يترجم بعد ذلك فى شكل وظائف وأوجه نشاط أساسية تقوم بها.

و يراعى فى تحديد الأهداف أن تكون محددة و واضحة وصريحة ومفهومه، وأن تكون واقعية وعملية من حيث قابليتها للتحقيق وإمكانية التنفيذ، وأن ترتبط بأهداف المنشأة ككل. وتشير الدراسات الميدانية التى أجريت على بعض المنشآت الصناعية والتجارية فى أمريكا إلى أن الأهداف الأساسية للعلاقات العامة لديها تنحصر فيما يلى[٦] :

- تقديم المنشأة إلى الجمهور من حيث أهدافها وسياساتها وجهودها الإنتاجية أو الخدمية التى تقدمها إلى جماهيرها.
- تقديم تفسير للإدارة عن الاتجاهات والآراء الخاصة بالجماهيرعن المنشأة.

---

(٦) Canfield B., op. cit., p. 5.

- المساهمة فى منع الصعوبات والمشكلات الداخلية التى يمكن أن تسبب مضايقات بالنسبة للمنشأة.
- كسب موافقة أو رضاء الجمهور عن أنشطة المنشأة، ومنتجاتها، وخدماتها، والحصول على المزيد من الامتيازات عن طريق كسب صداقة الجمهور أو تحسين الخدمة.
- إرشاد الإدارة فى اتخاذ القرارات ورسم السياسات الصحيحة.

و يبرز الجدول رقم (٨) الأهداف التى تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها مرتبة حسب أهميتها النسبية فى الجهات المختلفة التى أجريت عليها الدراسة بالمملكة.

و يلاحظ من بيانات الجدول مجموعة من المؤشرات من أهمها :

(١) يأتى الاتصال بالجمهور الخارجى فى مقدمة أهداف العلاقات العامة، و يتمثل ذلك فى مجموعة المؤشرات التالية :

- تبلغ نسبة أهداف الاتصال بالجمهور الخارجى ٥٧٪ من جملة أهداف أجهزة العلاقات العامة.
- تأتى الأهداف السبعة الأولى مركزة على الجمهور الخارجى بأنواعه المختلفة (وسائل الإعلام، الرأى العام، المتعاملون مع الجهاز والمنتفعون بخدماته.)
- يبلغ مجموع الأهميات النسبية لأهداف الاتصال بالجمهور الخارجى ٥٥,٢٪ من إجمالى الأهميات النسبية لمجموع الأهداف.

(٢) أما بالنسبة للجمهور الداخلى فتصل نسبة الاهتمام به كهدف من أهداف العلاقات العامة إلى ٣٨٪ من إجمالى الأهميات النسبية لمجموع الأهداف. كما تأتى الأهداف الخاصة بالاتصال بالجمهور الداخلى متأخرة نسبيا من حيث الترتيب، حيث تبدأ من الهدف الثامن.

جدول رقم (٨)

الأهداف التى تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها

مرتبة حسب أهميتها النسبية

الهـدف	الأهمية النسبية %
دعم الصلة مع أجهزة الإعلام.	٧,٤
العمل على كسب تأييد الرأى العام وثقته بإمداده بالمعلومات الصحيحة والحقائق عن مشروعات الجهاز وخدماته.	٧,٠
تكوين صورة طيبة ومركز ممتاز للجهاز لدى الجمهور الخارجي.	٦,٩
الإعلام عن أهداف الجهاز وأوجه نشاطه.	٦,٩
نشر الوعى بأهمية الخدمات التى يقدمها الجهاز.	٦,٩
نشر الوعى بما يتعلق بنشاط الجهاز على المستوى الوطنى.	٦,٨
كسب ثقة الجمهور الخارجي وتعاونه.	٦,٨
ربط العاملين بعلاقات وطيدة وإيجاد روح التفاهم بينهم.	٦,٨
دعم العلاقة بين الجهاز والأجهزة الأخرى.	٦,٧
دعم العلاقات الإنسانية بين جموع العاملين بالجهاز.	٦,٦
نشر الوعى داخل الجهاز.	٦,٦
دعم التعاون المثمر بين العاملين والإدارة.	٦,٤
إيجاد درجة عالية من الترابط بين الجهاز والأجهزة التابعة.	٦,٤
تنمية المستوى الثقافى والاجتماعى للعاملين بالجهاز.	٥,٩
رفع الروح المعنوية للعاملين وتلبية مطالبهم.	٥,٩
	١٠٠,—

(٣) يلاحظ أيضا أن أحد أهداف العلاقات العامة يتمثل فى إيجاد درجة عالية من الترابط بين الجهاز والأجهزة التابعة له، وتبلغ الأهمية النسبية لهذا الهدف ٦,٤٪ من مجموع الأهداف.

ثانيا ـ أنشطة العلاقات العامة :

يذهب الخبراء إلى تركيز الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة للعلاقات العامة فى الجوانب الإعلامية والاتصالية باعتبارها النشاط الرئيسى للعلاقات العامة، وذلك على النحو التالى[٧] :

« ـ القيام بدور المركز الإعلامى الرئيسى للمنشأة، وقناة الاتصال الرسمية بين المنشأة وجماهيرها.

ـ تزويد الجمهور والرأى العام ـ من خلال الوسائل الإعلامية المناسبة ـ بالحقائق والآراء ذات الدلالة، والتفسيرات التى تجعل الرأى العام على دراية ومعرفة بسياسات المنشأة وتصرفاتها.

ـ التنسيق بين الأنشطة التى تؤثر فى علاقة المنشأة بالجماهير العامة أو الخاصة.

ـ جمع المعلومات عن مدى التغير فى الاتجاهات لدى فئات الجماهير ذات الصلة الوثيقة بالمنشأة وتحليلها.

ـ تخطيط وإدارة البرامج الإعلامية التى تصمم لتحقيق الأهداف الإعلامية للمنشأة تحقيقاً فعالاً. »

---

(٧) Scott, Cutlip, Allen Center & Glen Broom, **Effective Public Relations**, 6th.ed. (N. J. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1985) p. 226.

وللمزيد من التفصيلات عن المهام التنفيذية فى العلاقات العامة راجع :

- Frank Jefkins, **Public Relations**, The M & E Handbook Series (Plymouth: Macdonald & Evans Ltd., 1980) pp. 41-43.

ونعرض فيما يلى الأنشطة التى تمارسها إدارات العلاقات العامة، فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة ودرجة ممارستها، وأهميتها النسبية من وجهة نظر مديرى العلاقات العامة :

أوجه النشاط التى تمارسها أجهزة العلاقات العامة ودرجة ممارستها لها :

يتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة تحديد مجموعة من الأنشطة الرئيسية المختلفة التى يجب أن تقوم بها إدارات العلاقات العامة. و يوضح الجدول رقم (٩) أوجه النشاط التى تمارسها إدارات العلاقات العامة ودرجة ممارستها لكل منها فى الجهات المختلفة التى أجريت عليها الدراسة.

وتبرز بيانات الجدول عدة مؤشرات، من أهمها :

- تتركز الأنشطة الرئيسية لإدارات العلاقات العامة فى تنظيم الزيارات واستقبال الوفود، حيث تمارس دائمًا لدى أكثر من ٧٩٪ من الجهات. والمتتبع لنشاط إدارات العلاقات العامة يمكن أن يستنتج أن تنظيم الزيارات واستقبال الوفود هو النشاط الغالب فعلاً على أعمال العلاقات العامة، وهومايعكس أيضاً مدى الاهتمام بفئات الجمهور الخارجى كما ذكرنا سابقاً.
- يأتى النشاط الإعلامى عن المنشأة فى المرتبة التالية من حيث درجة الممارسة، وتتمثل أهم مجالاته فى الرد على ماينشر فى الصحف عن الجهاز وإصدار الكتيبات والمجلات والمطبوعات للتوزيع على الجمهور الخارجى، وإقامة المعارض والمشاركة فيها.
- يأتى النشاط الاجتماعى فى الترتيب الثالث من حيث درجة ممارسته، تليه بعض الأنشطة الاتصالية المتنوعة المتمثلة فى : الرد على الاستفسارات، والمشاركة فى أسابيع المرور والنظافة والشجرة، وعقد الندوات والمؤتمرات، وتنفيذ الإعلانات

الخاصة بالمنشأة، والاستعلامات، وعقد اللقاءات مع الجماهير الخارجية والداخلية.

— يأتى بحث الشكاوى ودراستها فى الترتيب الخامس، يليه النشاط الثقافى.

— تأتى أعمال (التشهيلات) — التى درجت أجهزة العلاقات العامة على القيام بها بدرجة عالية — فى ترتيب متأخر نسبيا (الترتيب السابع)، وتمارس بصفة دائمة لدى نسبة قليلة من الجهات الحكومية تصل إلى ٢٤٪، كما تمارس أحيانا لدى ٢٧٪.

— أما الأنشطة الخاصة بالبحوث والدراسات واستطلاعات الرأى العام فتأتى فى المرتبة الأخيرة ولا تمارس بصفة دائمة إلا لدى نسبة محدودة من الجهات التى أجريت عليها الدراسة تصل إلى ٢٢٪ فى حالة البحوث بصفة عامة، وإلى ١٢٪ فى حالة استطلاعات الرأى العام وقياساته.

جدول رقم (٩)

أوجه النشاط التى تمارسها إدارات العلاقات العامة ودرجة ممارستها لها فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة مرتبة حسب درجة الممارسة الدائمة لها بالنسبة لإجمالى الجهات التى توجد بها أجهزة علاقات عامة

نوع النشاط	يمارس دائما	يمارس أحيانا	لا يمارس
تنظيم الزيارات .	٧٩,١	١٦,٤	٣,٠
استقبال الوفود .	٧٦,١	١٧,٩	٤,٥
القيام بالنشاط الإعلامى عن المنشأة .	٧٤,٦	١٩,٤	٤,٥
الرد على ماينشر فى الجرائد والمجلات عن الجهاز وأنشطته .	٧١,٦	١٧,٩	٢٢,٤
إقامة الحفلات .	٦٢,٧	٢٨,٣	٢٣,٩
الرد على الاستفسارات .	٦١,٢	٢٩,٩	٨,٩
إصدار كتيبات ونشرات وسجلات للتوزيع على الجمهور الخارجى .	٤٩,٣	٢٥,٤	٢٠,٩
إقامة المعارض والاشتراك فيها .	٤٩,٣	٢٢,٤	٢٦,٩
المشاركة فى الأسابيع (المرور، النظافة، الشجرة.. الخ) .	٤٦,٣	٢٣,٩	٢٦,٩
عقد الندوات والمؤتمرات .	٤٤,٨	٣٢,٨	١٧,٩
إصدار كتيبات ونشرات ومجلات للجمهور الداخلى .	٤١,٨	٣١,٣	٢٦,٩
تنفيذ الإعلانات .	٣٥,٨	٢٠,٩	٣٢,٨

تابع جدول رقم (٩)

نوع النشاط	يمارس دائما	يمارس أحيانا	لا يمارس
الاستعلامات .	٣٤,٣	٣١,٣	٢٣,٩
النشاط الاجتماعى .	٣٢,٨	٢٥,٤	٣٥,٨
بحث الشكاوى .	٣١,٣	٢٣,٩	٣٧,٣
النشاط الثقافى .	٢٩,٩	٢٨,٣	٣٧,٣
أعمال (التشهيلات) (جوازات سفر، تأشيرات ، حجز، خدمات ، تعقيب)	٢٣,٩	٢٦,٩	٣٥,٨
القيام بإجراء بحوث ودراسات فى الموضوعات التى تهم العلاقات العامة .	٢٢,٤	١٦,٤	٤٩,٣
عقد لقاءات مع الجمهور الداخلى (العاملين) .	٢٠,٩	٣٧,٣	٣٤,٣
تنظيم الرحلات .	٢٠,٩	٣٢,٨	٣٧,٣
عقد لقاءات مع الجمهور الخارجى .	١٩,٤	٣٤,٣	٣٨,٨
قياس الرأى العام .	١١,٩	٢٢,٤	٥٣,٧

ثالثاً ــ الأهمية النسبية لكل نشاط من أنشطة العلاقات العامة من وجهة نظر المسئولين عنها :

تختلف وجهات نظر المسئولين عن أجهزة العلاقات العامة فى الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة الخاصة بها، مما يؤدى إلى اختلاف ممارسة العلاقات العامة من منشأة إلى أخرى فى ضوء تقييم المشرفين عليها لأهمية كل نشاط من أنشطتها . و يوضح الجدول رقم (١٠) تقديرات المسئولين عن إدارات العلاقات العامة لدرجة الأهمية الخاصة بكل نشاط من أنشطتها فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة.

جدول رقم (١٠)
الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية
التى تقوم بها إدارات العلاقات العامة
فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

نوع النشاط	الأهمية النسبية %
الأنشطة الاتصالية العامة.	٢٩,٧
النشاط الإعلامى الداخلى والخارجى.	٢٩,٣
النشاط الاجتماعى.	٢٢,٥
النشاط الرياضى.	١٨,٥
	١٠٠

توضح بيانات الجدول السابق عدة مؤشرات من أهمها :

ــ تأتى الأنشطة الاتصالية العامة فى الترتيب الأول من وجهة نظر المسئولين عن العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية التى أجريت عليها الدراسة. وتشمل هذه

الأنشطة استقبال الوفود وتنظيم الزيارات، وتنظيم الاتصال بالهيئات والأجهزة الحكومية الأخرى، وتقديم الهدايا، وأعمال (التشهيلات) المختلفة.

- أما النشاط الإعلامى، سواء داخل المنشأة أو خارجها، فيأتى فى الترتيب الثانى من حيث الأهمية. و يشمل هذا النشاط إقامة المعارض والاشتراك فيها، وإصدار المجلات والنشرات والمطبوعات والقيام بالحملات الإعلامية، وعقد الندوات والمؤتمرات.
- و يأتى النشاط الاجتماعى فى الترتيب الثالث، و يشمل الحفلات والرحلات والمساعدات الاجتماعية.
- أما النشاط الرياضى فيأتى فى التريب الأخير.

و يوضح الجدول رقم (١١) الأهمية النسبية لكل نشاط فرعى داخل هذه الأنشطة الرئيسية الأربعة منسوباً إلى مجموع الأهميات النسبية لكل نشاط رئيسى. وتكشف البيانات الواردة به مجموعة من المؤشرات، من أهمها :

- فى نطاق الأنشطة الاتصالية العامة يأتى استقبال الوفود وتنظيم الزيارات فى المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التى يوليها له مسئولو العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة، يليه تنظيم الاتصال بالهيئات والمنظمات والأجهزة الأخرى، وهو ما يؤكد النتائج السابقة الخاصة بتركيز أنشطة العلاقات العامة وأهدافها على الجمهور الخارجى.
- وفى نطاق النشاط الإعلامى الداخلى والخارجى يأتى الاشتراك فى المعارض فى الترتيب الأول، يليه إصدار المجلات والمطبوعات والكتيبات والنشرات للجمهور الداخلى للمنشأة، ثم الجمهور الخارجى، ثم الندوات والمؤتمرات، والمحاضرات، بينما يأتى القيام بالحملات الإعلامية فى الترتيب الأخير من حيث الأهمية، مما يشير إلى عدم الاهتمام بالحملات الإعلامية المخططة لدى نسبة كبيرة من الجهات التى أجريت عليها الدراسة.

جدول رقم (١١)
الأهمية النسبية لكل نشاط فرعى من أنشطة العلاقات العامة
بالقياس إلى بقية الأنشطة الفرعية داخل كل نشاط رئيسى
من وجهة نظر مسئولى العلاقات العامة
فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

النشاط الفرعى	الأهمية النسبية %
(١) أنشطة اتصالية عامة :	
استقبال الوفود وتنظيم الزيارات .	٤٠,٣
تنظيم الاتصال بالهيئات والمنظمات والأجهزة الأخرى .	٣٧,٢
أعمال التشهيلات (حجوزات ، جوازات ، تخليص ، تعقيب) .	٢٢,٥
	١٠٠
(٢) النشاط الإعلامى الداخلى والخارجى :	
الاشتراك فى المعارض .	١٥,٩
إصدار مجلات ومطبوعات وكتيبات ونشرات داخلية .	١٥,٣
إصدار مجلات ومطبوعات ونشرات وكتيبات للتوزيع الخارجى .	١٤,٨
إعداد الندوات والمؤتمرات وعقدها .	١٤,٢
إقامة المعارض (محلية أو دولية) .	١٣,٨
تنظيم المحاضرات .	١٣,٦
القيام بالحملات الإعلامية .	١٢,٤
	١٠٠

تابع جدول رقم (١١)

النشاط الفرعى	الأهمية النسبية %
(٣) النشاط الاجتماعى :	
حفلات.	٣١,٣
نشاط اجتماعى عام.	٢٤,٨
رحلات.	٢٢,٦
إعانات مالية.	٢١,٣
	١٠٠
(٤) النشاط الرياضى :	١٠٠,٠

— وفى نطاق النشاط الاجتماعى تأتى إقامة الحفلات فى الترتيب الأول من حيث الأهمية، يليها النشاط الاجتماعى العام، ثم الرحلات، ثم الإعانات المالية.

أما بالنسبة لترتيب الأنشطة الفرعية حسب أهميتها النسبية من وجهة نظر المسئولين عن إدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة فإن الجدول رقم (١٢) يوضح هذا الترتيب منسوبا إلى مجموع الأهميات النسبية لكل الأنشطة الفرعية.

وتظهر البيانات الواردة بالجدول رقم (١٢) مجموعة من المؤشرات من أهمها :

— يأتى استقبال الوفود وتنظيم الزيارات فى الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بالقياس إلى جميع الأنشطة الفرعية، يليه تنظيم الاتصال بالهيئات والمنظمات والأجهزة الأخرى، مما يؤكد أولوية الأنشطة الاتصالية العامة من حيث الأهمية بالقياس إلى بقية الأنشطة الرئيسية الأخرى للعلاقات العامة.

جدول رقم (١٢)

ترتيب الأنشطة الفرعية التى تقوم بها أجهزة العلاقات العامة حسب أهميتها النسبية بالقياس إلى مجموع الأهميات النسبية لكل الأنشطة الفرعية

النشاط الفرعى	الأهمية النسبية %
استقبال الوفود وتنظيم الزيارات .	٨,٤
تنظيم الاتصال بالهيئات والمنظمات والأجهزة الأخرى .	٧,٧
الاشتراك فى المعارض .	٧,٥
إصدار مجلات ومطبوعات وكتيبات ونشرات داخلية .	٧,٢
إصدار مجلات ومطبوعات ونشرات وكتيبات للتوزيع الخارجى .	٧,٠
تقديم الهدايا .	٦,٨
عقد الندوات والمؤتمرات .	٦,٧
إقامة المعارض (محلية أو دولية) .	٦,٥
إقامة الحفلات .	٦,٥
تنظيم المحاضرات .	٦,٤
القيام بالحملات الإعلامية .	٥,٩
القيام بنشاط اجتماعى عام .	٥,٢
أعمال التشهيلات (حجوزات ، جوازات ، تخليص ، تعقيب) .	٤,٧
تنظيم الرحلات .	٤,٧
تقديم الإعانات المالية .	٤,٤
النشاط الرياضى .	٤,٤
	١٠٠

- يأتى الاشتراك فى المعارض فى الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية، يليه إصدار المجلات والمطبوعات والنشرات الموجهة إلى الجمهور الداخلى، ثم الموجهة إلى الجمهور الخارجى، مما يؤكد أن النشاط الإعلامى ـ الداخلى والخارجى ـ يأتى بأنشطته الفرعية فى الترتيب التالى للأنشطة الاتصالية العامة من حيث الأهمية النسبية.
- أما إقامة الحفلات ـ كجزء من النشاط الاجتماعى الذى تقوم به العلاقات العامة ـ فتأتى فى الترتيب التاسع من حيث الأهمية بالقياس الى الأنشطة الفرعية، مما يشير إلى انخفاض أهميتها النسبية، وانخفاض الأهمية النسبية للنشاط الاجتماعى بصفة عامة، وخاصة أن بقية أنشطته الفرعية تأتى متأخرة فى ترتيب الأهمية النسبية لها.
- و يأتى النشاط الرياضى فى الترتيب الأخير، مما يشير إلى أن الاهتمام بهذا النشاط محدود جدًا، وأنه غير ذى أهمية من وجهة نظر المسئولين عن العلاقات العامة بالقياس إلى بقية أوجه النشاط الأخرى للعلاقات العامة.

المبحث الثالث

التداخل بين أعمال العلاقات العامة
وأعمال بعض الادارات والأقسام الأخرى
فى الأجهزة الحكومية التى أجريت عليها الدراسة

تتصف الوظائف الحديثة التى لم يتبلور مفهومها الإدارى والوظيفى بعد، وبالتالى طبيعة الأنشطة والوظائف التى تسند إليها، بحدوث درجة كبيرة نسبيا من التداخل فى أوجه النشاط بينها وبين وظائف أخرى تقوم بها أجهزة وإدارات أخرى فى ذات المنشأة.

وبما أن العلاقات العامة لا تزال وظيفة حديثة نسبيًّا ولم تتبلور نوعية نشاطها والوظائف التى تقوم بها، فقد استهدفت الدراسة التعرف على مدى التداخل بين وظائفها وبين الوظائف التى تقوم بها إدارات وأقسام أخرى فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة، ونعرض فيما يلى النتائج الخاصة بهذا الجانب فى هذه الجهات :

أولا ـ قيام إدارات أخرى فى المنشأة بأعمال تعتبر من اختصاصات العلاقات العامة ووظائفها :

أوضح المسئولون عن إدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة فيما يتعلق بقيام إدارات أخرى بأعمال تعتبر من اختصاصات إدارة العلاقات العامة أنه توجد نسبة تصل إلى ٥٣٪ من هذه الجهات تتداخل فيها اختصاصات إدارات العلاقات العامة الموجودة بها مع اختصاصات ووظائف إدارات أخرى، كما أوضحت البيانات التفصيلية تعدد الإدارات الأخرى التى تتداخل فى القيام ببعض هذه

الاختصاصات والوظائف بحيث يصل هذا التعدد إلى معظم الإدارات والأقسام الأخرى، وفى مقدمتها : مكتب المدير العام، والشؤون الإداراية، والشؤون المالية والإدارية، وإدارة الخدمات، والحركة والصيانة، والعلاقات الدولية والخارجية، والدعوة، والإرشاد الزراعى، والمشتريات، وإدارة التخطيط، وإدارة المؤتمرات والخدمات الدولية، والاتصالات الإدارية، والخدمات الاجتماعية، بالإضافة إلى إدارات وأقسام أخرى لاعلاقة لها بالأعمال الرئيسية التخصصية للعلاقات العامة، كشؤون الموظفين، والتسويق، والتخطيط، والبحوث، والشؤون التعليمية.

مما سبق يتضح شيوع وظائف العلاقات العامة فى مثل هذه الجهات التى تزيد على نصف عينة الدراسة، نتيجة عدم تحديدها بشكل واضح مثل بقية الوظائف الإدارية الأخرى، وهو مايؤدى إلى إسناد بعض وظائف العلاقات العامة إلى إدارات أخرى معظمها بعيدة تماما عن أنشطة العلاقات العامة، وهو ما قد يؤدى إلى تشابك الاختصاصات وتداخل الأنشطة والمسئوليات فى مثل هذه الجهات.

ثانياً ــ الأعمال التى تقوم بها الإدارات والأقسام الأخرى بالمنشأة والتى تعتبر من اختصاصات العلاقات العامة :

هدفت الدراسة التى قام بها الباحثون أيضا إلى التعرف على أهم الأعمال التى تقوم بها بعض الإدارات والأقسام الأخرى بالجهات التى أجريت عليها الدراسة والتى تعتبر من اختصاصات العلاقات العامة. و يوضح الجدول رقم (١٣) هذه الأعمال مرتبة حسب نسبة الجهات التى تمارسها إلى عدد الجهات التى ذكر المسئولون فيها أنه يوجد تداخل فى أعمال العلاقات العامة لديهم مع بعض الإدارات والأقسام الأخرى.

جدول رقم (١٣)

الأعمال التى تقوم بها بعض الإدارات والأقسام الأخرى بالجهات التى أجريت عليها الدراسة التى تعتبرها إدارات العلاقات العامة من صميم عملها مرتبة حسب نسبة الجهات التى تمارسها إلى عدد الجهات التى ذكر المسئولون فيها وجود تداخل فى أعمال العلاقات العامة لديهم مع بعض الإدارات والأقسام الأخرى

نوع العمل	النسبة المئوية
عقد الندوات والمؤتمرات .	٥٤,٣
إصدار النشرات .	٤٨,٦
بحث الشكاوى .	٤٥,٧
إقامة الحفلات .	٤٢,٩
الرد على الاستفسارات .	٣٤,٣
إقامة المعارض .	٣٤,٣
نشر مطبوعات الجهاز .	٣١,٤
تنظيم الرحلات .	٢٢,٩
تنظيم زيارات الوفود .	٢٢,٩
المشاركة فى الأسابيع (المرور ــ النظافة ــ الشجرة .. الخ) .	٢٢,٩
الاستعلامات .	٢٠,٠
القيام بالنشاط الإعلانى والدعائى والترويجى .	١٧,١
الرد على ما ينشر فى الصحف والمجلات .	١٤,٣
عقد لقاءات مع الجمهور الداخلى (العاملين) .	٨,٦
عقد لقاءات مع الجمهور الخارجى .	٨,٦
قياسات الرأى العام .	٢,٩

ثالثاً ـ قيام إدارات العلاقات العامة بأعمال لا تعتبر من اختصاصاتها :

يمثل قيام إدارات العلاقات العامة بأعمال لا تدخل فى صميم أنشطتها الاتصالية والإعلامية مؤشراً من المؤشرات الخاصة بمدى التداخل بين اختصاصاتها واختصاصات إدارات أخرى فى المنشأة، وعدم وضوح مسئولياتها الوظيفية. وقد بلغت نسبة الجهات التى تقوم فيها إدارات العلاقات العامة بأعمال لا تدخل فى اختصاصها ٢٣٪ من مجموع الجهات التى أجريت عليها الدراسة. و يوضح الجدول رقم (١٤) هذه الأعمال منسوبة إلى عدد الجهات التى ذكرت أنها تقوم بها.

و يتضح من بيانات هذا الجدول مدى قيام بعض إدارات العلاقات العامة بأعمال لا تدخل فى اختصاصاتها فعلا، مثل : الترجمة، والتشهيلات، والأعمال الخاصة بالشؤون الإدارية، وشؤون الموظفين، والمشتريات، والإسكان، والاتصالات الإدارية، والمتابعة العامة لأعمال الجهاز، والسكرتارية، والحركة، والخدمات الإدارية، مما يشير إلى التداخل فى الاختصاصات والأنشطة والمسئوليات بين إدارات العلاقات العامة وبعض الإدارات والأقسام الأخرى فى المنشأة، نتيجة عدم وضوح وظائف العلاقات العامة وعدم تحديد نطاق أنشطتها ومسئولياتها، خاصة فى مثل هذه الجهات سواء منها التى تسند إليها أعمالا لا تدخل فى اختصاصها، أو التى تسند بعض أنشطتها إلى أجهزة وإدارات أخرى.

جدول رقم (١٤)

الأعمال التى تقوم بها بعض إدارات العلاقات العامة

و يرى المسئولون عنها أنها ليست من اختصاصات العلاقات العامة

فى الجهات التى ذكر فيها المجيبون أنهم يقومون بأعمال

لا تدخل فى صميم اختصاص

العلاقات العامة

نوع العمل	النسبة المئوية
الترجمة .	٥٧,١
التشهيلات (جوازات ، تخليص ، حجوزات ، تعقيب) .	٤٢,٩
تجهيز بيانات عن العاملين .	٤٢,٩
بعض أعمال المشتريات .	٤٢,٩
الإسكان .	٣٥,٧
الاتصالات الإدارية .	٣٥,٧
المتابعة للأعمال المختلفة للجهاز .	٣٥,٧
أعمال السكرتارية .	٣٥,٧
أعمال متصلة بنقل العاملين (الحركة) .	٢٨,٦
التخطيط للأعمال المختلفة للجهاز .	٢٨,٦
الخدمات الإدارية .	٢٨,٦
بعض اختصاصات شؤون الموظفين .	٢١,٤
ـ أخرى وهى :	٢١,٤
. الإشراف على مكتبة الجهاز .	
. الإحصاء «لجان تنمية وتطوير القرى» .	
. الإشراف على الفنيين بالسنترال .	
. إنهاء المعاملات الخاصة بمكتب المدير العام .	
. عمل المكافآت .	
. تدريب العاملين .	

المبحث الرابع

القوى البشرية
العاملة بإدارات العلاقات العامة
فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

تعتبر القوى البشرية أحد العناصر الرئيسية التى يجب أن تتوافر فى التنظيم الفعال، و ينعكس ذلك فى الاختيار السليم للأفراد والكفاءات البشرية الذين سيقومون بأداء الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة للإدارة، والذين تتوافر فيهم المواصفات الأساسية للمراكز الموضحة على الهيكل التنظيمى.

وعلى الرغم من أهمية العوامل والتجهيزات الفنية فى التأثير على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، فإن هناك اتفاقاً على أن هذه الكفاءة تتوقف فى آخر الأمر على الطريقة التى يؤدى بها الأفراد أعمالهم، ومن ثم فإن العنصر البشرى فى أى منشأة هو المحدد الحقيقى لكفاءتها[٨].

و يتوقف أداء الفرد للعمل على ضرورة توافر عنصرين هما: المقدرة على العمل والدافع إلى العمل والرغبة فيه. وتتخذ المقدرة على العمل مظهرين لابد من توافرهما معا وهما المعرفة من ناحية والمهارة من ناحية أخرى، أما الدافع إلى العمل والرغبة فيه والتحفز لأدائه فتتأثر بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما تتأثر باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملاءمة نوع العمل لميوله واتجاهاته.

ومن هنا يتبين مدى مسئولية الإدارة وقدرتها على رفع الكفاءة الإدارية من خلال

---

(٨) انظر المرجعين التاليين:

ـ الدكتور على السلمى، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية** (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨١) ص ١٩ـ٢٢.

- Megginson, L. C., **Personnel and Human Resources Administration,** (Homewood, ILL, Richard D. Irwin Inc., 1977) pp. 4-8.

الاهتمام بالعنصر البشرى . و يتمثل هذا الاهتمام فى حسن اختيار القوى البشرية من حيث التأهيل المناسب ، والخبرات التخصصية الملائمة لاحتياجات العمل ، والتدريب وتنمية المهارات ، والتصميم الجيد للوظائف .

وقد استهدفت الدراسة التعرف على الجانب الخاص بالقوى البشرية العاملة فى العلاقات العامة بالجهات التى أجريت عليها الدراسة ، وذلك من حيث أعداد العاملين ، وتقسيمهم حسب مجموعات الوظائف التى يشغلونها ، وحسب نوع هذه الوظائف والمؤهلات الدراسية الحاصلين عليها من حيث مستوى المؤهل ونوعيته ، وعدد سنوات الخبرة التخصصية فى العلاقات العامة لكل منهم ، والبرامج التدريبية التى التحقوا بها ، ومدى الحاجة إلى برامج تدريبية لرفع كفاءتهم .

ونعرض فيما يلى ما أسفرت عنه ردود المسئولين فيما يتعلق بهذه الجوانب :

أولاً ــ المؤشرات الإحصائية الخاصة بأعداد العاملين بإدارات العلاقات العامة :

تضمنت صحيفة الاستبانة مجموعة من الأسئلة الخاصة بأعداد العاملين بإدارات العلاقات العامة للتعرف على حجم القوى العاملة بهذه الإدارات فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة . وقد شملت هذه الأسئلة مجموعة متعددة من البيانات نعرض أهم نتائجها فيما يلى :

(١) متوسط أعداد العاملين :

بلغ متوسط أعداد العاملين بإدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة والتى أجابت عن السؤال الخاص بأعداد العاملين فى العلاقات العامة (١٠) أفراد ، ويميل هذا المتوسط إلى الانخفاض لدى نسبة تصل إلى أكثر من ٧٠٪ من الجهات التى أجريت عليها الدراسة .

ولا شك فى أن هذا المتوسط يقل عن الحد المناسب من القوى البشرية المتخصصة

اللازمة للعمل فى مجال العلاقات العامة، خاصة أن معظم مفردات العينة من الوزارات والهيئات والمؤسسات ذات النشاط الإعلامى الكبير الذى يتطلب عدداً أكبر من العاملين المتخصصين فى مجالات العلاقات العامة.

(٢) التوزيع التكرارى لأعداد العاملين بالعلاقات العامة :

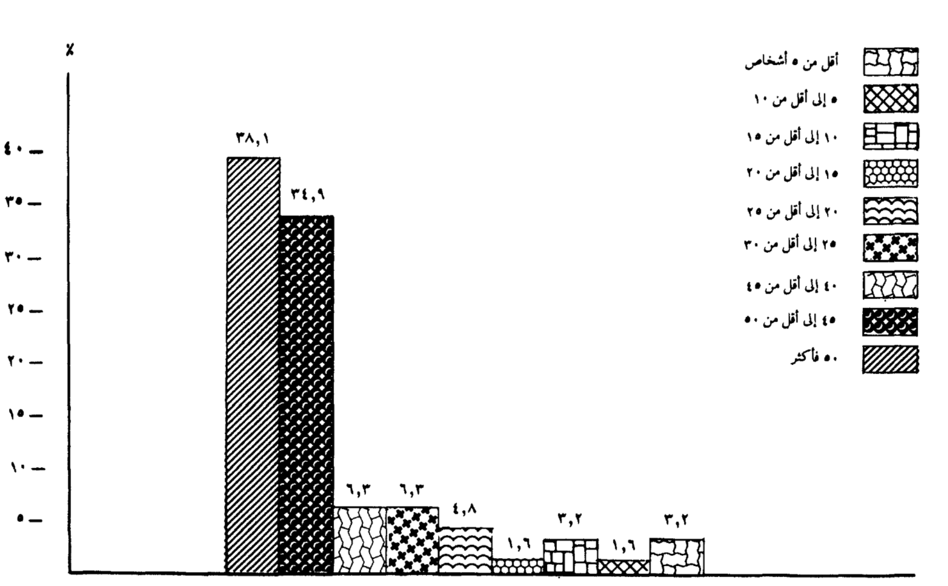
تفيد النتائج الإحصائية الخاصة بالتوزيع التكرارى فى التعرف على عدد العاملين بالعلاقات العامة الذى تتجه إليه معظم الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية. و يوضح الجدول رقم (١٥) نسب التوزيع التكرارى لأعداد العاملين بالعلاقات العامة فى الجهات المختلفة التى أجريت عليها الدراسة، وهو مايوضحه الرسم البيانى رقم (٢).

جدول رقم (١٥)

نسب التوزيع التكرارى لأعداد العاملين بالعلاقات العامة

الفئات	النسبة المئوية
أقل من ٥ أشخاص	٣٨,١
٥ ــ أقل من ١٠	٣٤,٩
١٠ ــ أقل من ١٥	٦,٣
١٥ ــ أقل من ٢٠	٦,٣
٢٠ ــ أقل من ٢٥	٤,٨
٢٥ ــ أقل من ٣٠	١,٦
٣٠ ــ أقل من ٣٥	—
٣٥ ــ أقل من ٤٠	—
٤٠ ــ أقل من ٤٥	٣,٢
٤٥ ــ أقل من ٥٠	١,٦
٥٠ فأكثر	٣,٢
	١٠٠

رسم بيانى رقم (٢)
نسب التوزيع التكرارى لأعداد العاملين بالعلاقات العامة



وتشير البيانات الواردة فى الجدول والرسم البيانى السابقين إلى ما يلى :

- تمثل الجهات التى يقل عدد العاملين بالعلاقات العامة بها عن ١٠ أشخاص نسبة كبيرة من عينة الدراسة تصل إلى ٧٣٪ .

- أما الجهات التى يعمل بإدارة العلاقات العامة بها من عشرة أشخاص إلى أربعة عشر شخصاً فتقل نسبتها بدرجة واضحة، حيث تصل إلى ٦,٣٪ فقط من إجمالى الجهات التى أجريت عليها الدراسة، وهى نفس نسبة الجهات التى يعمل بإدارة العلاقات العامة بها من خمسة عشر شخصاً إلى تسعة عشر.

- بعد ذلك تبدأ النسبة فى التناقص الكبير مع ازدياد أعداد العاملين بالعلاقات العامة، حيث تبلغ نسبة الجهات التى يعمل بإدارة العلاقات بها من عشرين إلى أربعة وعشرين شخصاً ٤,٨٪، وتتناقص إلى أدنى حد وهو ١,٦٪ فى حالة وجود من خمسة وعشرين إلى تسعة وعشرين شخصاً يعملون فى مجال العلاقات العامة.

- كما يلاحظ أيضا أن ٨٪ من الجهات يعمل بإدارة العلاقات العامة بها أكثر من أربعين شخصاً، وهى نسبة ضئيلة و يتركز معظمها فى الوزارات المركزية و بعض الأجهزة الحكومية الكبيرة.

- الاتجاه الواضح هو تناقص عدد الجهات كلما ازداد عدد العاملين بأجهزة العلاقات العامة، مما يشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما توضح انخفاض أعداد العاملين بالعلاقات العامة فى نسبة كبيرة من الجهات التى أجريت عليها الدراسة، وانخفاض نسبة الجهات التى يزداد عدد العاملين بالعلاقات العامة بها.

- اتجاه نسبة كبيرة من الأجهزة الحكومية، تصل إلى حوالى ٣٧٪، إلى تقليل عدد العاملين بإدارات العلاقات العامة وأقسامها إلى أدنى حد (أقل من خمسة أشخاص)، منها : ٦,٢٪ يعمل بإدارة العلاقات العامة بها شخص واحد،

١٠,٨٪ يعمل بها شخصان فقط ، ١٠,٨٪ يعمل بها ثلاثة أشخاص ، ٩,٢٪ يعمل بها أربعة أشخاص .

- تأتى بعد ذلك مجموعة الجهات التى يعمل بإدارة العلاقات العامة بها من خمسة أشخاص إلى أقل من عشرة ، وتبلغ نسبتها حوالى ٣٤٪ ، منها : ٧,٧٪ يعمل بها خمسة أشخاص ، ٧,٧٪ يعمل بها ستة أشخاص ، ٣٪ يعمل بها سبعة أشخاص ، ٩,٢٪ يعمل بها ثمانية أشخاص ، ٦,٢٪ يعمل بها تسعة أشخاص .

وتؤكد هذه النتائج ماسبق أن أشرنا إليه من أن أعداد العاملين بإدارات العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية لا تتناسب مع احتياجاتها الفعلية من القوى البشرية المتخصصة .

ثانيا - المؤشرات الإحصائية الخاصة بنوع الوظائف التى يشغلها العاملون بإدارات العلاقات العامة ومسمياتها :

ينقسم العاملون بالعلاقات العامة إلى عدة نوعيات طبقاً لطبيعة الوظائف التى يشغلونها والتى تنقسم إلى :

مجموعة الوظائف الإشرافية : أى الوظائف القيادية فى التنظيم الإدارى ، وتشمل المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام أو الوحدات أو المكاتب أو الشعب .

مجموعة الوظائف التخصصية : وهى التى يتولى شاغلوها المسئوليات الأساسية فى مجال العلاقات العامة ، وتشمل الإخصائيين وممثلى ومأمورى العلاقات العامة والباحثين والمحررين الصحفيين ومسئولى الإعلام والاتصال .

مجموعة الوظائف الفنية : وهى التى يتولى شاغلوها المسئوليات الفنية أو التنفيذية كالمخرجين ، والمصممين ، والمسئولين عن الإنتاج الإعلامى بوسائله المختلفة ، والإخراج الصحفى ، والترجمة ، والتصوير .

مجموعة الوظائف الإدارية والكتابية : وهى الوظائف المساندة لمجموعة الوظائف التخصصية والفنية، وتشمل جميع الأعمال الإدارية والمحاسبية والسكرتارية والاتصالات والمشتريات والمستودعات الفرعية.

ونعرض فيما يلى توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة فى الجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة طبقا للوظائف التى يشغلونها.

(١) تقسيم العاملين بإدارات العلاقات العامة حسب نوع الوظائف التى يشغلونها :

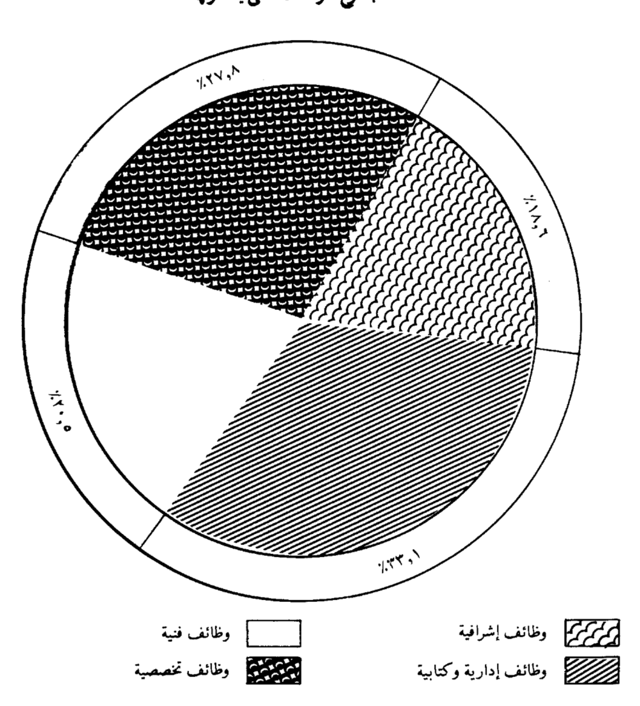
جاء تقسيم العاملين بإدارات العلاقات العامة حسب نوع الوظائف التى يشغلونها على نحو ما يوضحه الجدول رقم (١٦) والشكل البيانى رقم (٣).

جدول رقم (١٦)

توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة فى الجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة حسب نوع الوظائف التى يشغلونها

نوع الوظائف	النسبة المئوية
ـ إشرافية.	١٨,٦
ـ تخصصية.	٢٧,٨
ـ فنية.	٢٠,٥
ـ إدارية وكتابية	٣٣,١
	١٠٠

شكل بيانى رقم (٣)
توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة
حسب نوع الوظائف التى يشغلونها



وتدل بيانات الشكل البيانى والجدول السابقين على عدة مؤشرات من أهمها :

— تمثل مجموعة الوظائف الإشرافية حوالى ١٩٪ من مجموعات الوظائف المختلفة، بينما تمثل الوظائف غير الإشرافية ٨١٪ وهى نسبة معقولة بين هذين النوعين من

الوظائف حيث تقل الوظائف الإشرافية عن إجمالى الوظائف.

- ازدياد نسبة الوظائف الإدارية والكتابية (٣٣٪) على نسبة الوظائف التخصصية (٢٧,٨٪)، بينما المفترض أن يحدث العكس حيث يقوم شاغلو الوظائف التخصصية بالأعمال والمسئوليات الرئيسية للعلاقات العامة، وهو مايقتضى زيادة أعدادهم.
- انخفاض نسبة شاغلى الوظائف الفنية إلى ٢٠,٥٪، مما قد يعكس انخفاضا فى حجم القوى العاملة المطلوبة لإنجاز الخدمات الإعلامية التى تقوم بها إدارات العلاقات العامة والمتمثلة فى الكتب والنشرات والمجلات والملصقات والمطبوعات بأنواعها، والأفلام الوثائقية، والإنتاج الإعلامى المرئى والمسموع عن مختلف أنشطة المنشأة.

(٢) توزيع الإشرافيين فى إدارات العلاقات العامة طبقاً لمسميات الوظائف التى يشغلونها :

تختلف مسميات الوظائف التى يشغلها الإشرافيون طبقاً للمستوى الإدارى للعلاقات العامة ـ على نحو ما أوضحنا فى الفصل الأول ـ ولحجم الإدارة وعدد الوحدات التى تضمها. و يوضح الجدول رقم (١٧) توزيع الإشرافيين فى إدارات العلاقات العامة طبقًا لمسميات الوظائف التى يشغلونها.

وتدل بيانات الجدول على عدة مؤشرات من أهمها :

- انخفاض نسبة الإشرافيين الذين يشغلون منصب «مدير عام» إلى حوالى ٦٪ من مجموع أعداد الإشرافيين نظرا لانخفاض نسبة الجهات التى يصل فيها المستوى الإدارى للعلاقات العامة إلى «إدارة عامة».
- ارتفاع نسبتى مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام، حيث تتساو يان تقريباً وتصلان إلى حوالى ٥١٪ نتيجة ازدياد نسبة الجهات التى يصل فيها المستوى الإدارى

جدول رقم (١٧)

توزيع أعداد الإشرافيين فى إدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة طبقاً لمسميات الوظائف التى يشغلونها

مسمى الوظيفة	النسبة المئوية
مدير عام.	٥,٨
مدير إدارة.	٢٥,٦
مساعد مدير.	٩,٦
رئيس قسم.	٢٥,٠
رئيس وحدة.	١٤,١
رئيس شعبة.	١٢,٢
رئيس مكتب.	٧,٧
	١٠٠

للعلاقات العامة إلى «إدارة» وتقسيم هذه الإدارات داخليا إلى عدة أقسام، فضلا عن وجود ١٨٪ من الجهات التى يصل فيها المستوى الإدارى للعلاقات العامة إلى «قسم».

— أما الارتفاع النسبى فى وظائف رؤساء الوحدات والشعب والمكاتب فيرجع إلى وجود هذه الوظائف الإشرافية فى إطار الوحدات التنظيمية الأكبر للعلاقات العامة وهى القسم والإدارة والإدارة العامة.

(٣) توزيع شاغلى الوظائف التخصصية فى إدارات العلاقات العامة طبقاً لمسميات الوظائف التى يشغلونها :

تتعدد مسميات الوظائف التخصصية بالعلاقات العامة طبقاً لطبيعة الوظائف والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة تخصصية، و يوضح الجدول رقم (١٨) توزيع شاغلى الوظائف التخصصية فى مجال العلاقات العامة طبقاً لمسميات الوظائف التى يشغلونها.

جدول رقم (١٨)
توزيع أعداد شاغلى الوظائف التخصصية فى إدارات العلاقات العامة
فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة
طبقاً لمسميات الوظائف التى يشغلونها

مسمى الوظيفة	النسبة المئوية
مأمور علاقات عامة.	٤٤,١
محرر صحفى.	١٨,١
ممثل علاقات عامة.	١٤,٩
إخصائى.	١٣,٣
باحث.	٩,٦
	١٠٠

وتشير بيانات الجدول السابق إلى أن أغلب الوظائف التخصصية تتركز فى وظيفة «مأمور علاقات عامة» حيث يشغلها ٤٤٪ من العاملين فى الوظائف التخصصية، يليها بفارق كبير وظيفة «محرر صحفى» التى يشغلها ١٨٪، أما وظيفة «باحث» فتأتى فى مؤخرة الوظائف التخصصية و يشغلها ٩,٦٪ من العاملين.

ثالثاً ـ توزيع العاملين بالعلاقات العامة طبقاً للمؤهلات الدراسية الحاصلين عليها :

تختلف المؤهلات الدراسية التى حصل عليها العاملون بإدارات العلاقات العامة بالجهات المختلفة التى أجريت عليها الدراسة، وذلك من حيث المستوى والنوعية، و يوضح الجدول والرسم البيانى التاليان توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة من شاغلى الوظائف الإشرافية والتخصصية حسب المستوى الدراسى .

جدول رقم (١٩)
توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة من شاغلى الوظائف الإشرافية والتخصصية
طبقاً للمؤهل الدراسى فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

المؤهل	شاغلو الوظائف الإشرافية	شاغلو الوظائف التخصصية	الاتجاه العام
دكتوراه.	١,٣	—	٠,٤
ماجستير.	٤,٦	١,٦	٢,٦
جامعى أو عال.	٤٩,٠	٤٦,٧	٤٧,٤
ثانوى.	١٠,٦	١٣,٠	١٢,٢
متوسط.	٢٣,٣	١٨,٣	٢٠,٠
أقل من المتوسط.	٦,٦	١٥,٦	١٢,٧
بدون	٤,٦	٤,٨	٤,٧

رسم بيانى رقم (٤)

توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة من شاغلى الوظائف الإشرافية والتخصصية طبقاً للمستوى التعليمى

كما يوضح الجدول التفصيلي رقم (٢٠) توزيع إجمالى العاملين بإدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة حسب المؤهلات الدراسية.

جدول رقم (٢٠)

توزيع إجمالى العاملين فى إدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة حسب المؤهلات الدراسية

المؤهل	سعوديون		متعاقدون		الوظائف الفنية المتوسطة والإدارية والكتابية	الاتجاه العام
	إشرافية	تخصصية	إشرافية	تخصصية		
دكتوراه	١,٤	—	—	—	—	٠,٣
ماجستير	٢,٢	—	٣,٣	٧,٤	٠,٧	٢,١
جامعى أو عال	٤٩,٦	٣٨,٤	٤١,٧	٧٦,٥	٦,٦	٣٧,٤
ثانوى	٩,٤	١٤,٦	٢٥,٠	٧,٣	٢١,٧	١٤,٦
متوسط	٢٥,٢	٢٢,٣	—	٤,٤	٢٨,٩	٢٢,٢
أقل من المتوسط	٧,٢	١٨,٦	—	٤,٤	٣٦,٢	١٨,٤
بدون	٥,٠	٦,١	—	—	٥,٩	٥,٠
إجمالى	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

وتشير البيانات الواردة بالجدولين والرسم البيانى إلى مايلى :

— يمثل الحاصلون على مؤهلات جامعية أو عالية ـ وإن اختلفت تخصصاتهم ـ نسبة متوسطة من شاغلى الوظائف الإشرافية والتخصصية تصل من حيث الاتجاه العام إلى ٤٧,٤٪، وتزيد فى حالة شاغلى الوظائف الإشرافية حيث تصل إلى حوالى نصف عددهم (٤٩٪)، بينما تصل إلى ٣٧٪ من إجمالى العاملين فى العلاقات

العامة بمختلف وظائفها حيث تتأثر بأعداد العاملين فى الوظائف الفنية المتوسطة والكتابية و بعض الوظائف الإدارية التى لايشترط فى شاغليها ضرورة الحصول على مؤهل جامعى، كما يلاحظ ازدياد النسبة بين المتعاقدين الذين يعملون فى وظائف تخصصية حيث تصل إلى ٧٦,٥٪ مما يدل على اتجاه الإدارة إلى التعاقد مع ذوى التأهيل العالى للعمل فى المجال التخصصى للعلاقات العامة، كما تصل النسبة بين الإشرافيين من السعوديين إلى حوالى ٥٠٪، وهى نسبة متوسطة أيضاً، وإن انخفضت إلى ٣٨,٤٪ بين شاغلى الوظائف التخصصية من السعوديين.

- يلى ذلك الحاصلون على مؤهلات متوسطة حيث تبلغ نسبتهم فى الاتجاه العام لشاغلى الوظائف الإشرافية والتخصصية ٢٠٪، وتزيد فى حالة شاغلى الوظائف الإشرافية إلى ٢٣,٣٪، بينما تصل فى حالة شاغلى الوظائف التخصصية إلى ١٨,٣٪، وهى نسبة عالية خاصة فى حالة الوظائف الإشرافية التى تتطلب تأهيلاً عالياً. أما من حيث إجمالى العاملين فتأتى أيضاً فى المرتبة الثانية وتصل إلى ٢٢,٢٪، وتتقارب فيها نسب شاغلى الوظائف الإشرافية (٢٥,٢٪) مع شاغلى الوظائف التخصصية (٢٢,٣٪) مع شاغلى الوظائف الفنية المتوسطة والإدارية والكتابية (٢٨,٩٪) بفوارق بسيطة بينها.

- أما الحاصلون على مؤهل أقل من المتوسط فتأتى نسبتهم فى المرتبة الثالثة، سواء من حيث الاتجاه العام لمجموع العاملين حيث تصل إلى ١٨,٤٪، أو من حيث الاتجاه العام لشاغلى الوظائف الإشرافية والتخصصية حيث تصل إلى ١٢,٧٪، وتزداد بدرجة كبيرة فى حالة شاغلى الوظائف التخصصية (١٨,٦٪) وفى حالة شاغلى الوظائف الفنية المتوسطة والإدارية والكتابية (٣٦,٢٪).

و يشير ما سبق إلى الارتفاع النسبى لأعداد الحاصلين على مؤهل متوسط وأقل من المتوسط، خاصة إذا أضفنا إليهم الذين لايحملون مؤهلات، حيث يصل إجمالى نسب

هذه الفئات الثلاثة إلى ٤٥,٦٪ من إجمالى أعداد العاملين بإدارات العلاقات العامة، وإلى ٣٧,٤٪ من شاغلى الوظائف الإشرافية والتخصصية، وهى نسبة عالية.

- أما الحاصلون على مؤهل ثانوى فتصل نسبتهم إلى ١٢,٢٪ على مستوى شاغلى الوظائف الإشرافية والتخصصية، وإلى ١٤,٦٪ على مستوى إجمالى العاملين، وتزداد نسبتهم بدرجة واضحة (٢١,٧٪) فى حالة شاغلى الوظائف الفنية المتوسطة والإدارية والكتابية.

- وهناك نسبة بسيطة جدًا تصل إلى ٢,٤٪ من إجمالى العاملين فى أجهزة العلاقات العامة من الحاصلين على درجتى الماجستير والدكتوراه يتركز معظمهم فى الوظائف الإشرافية بنسبة عالية.

رابعا ــ متوسط عدد سنوات الخبرة للعاملين بإدارات العلاقات العامة :

ترتبط كفاءة الأداء بعدة متغيرات من أهمها الخبرة المكتسبة لدى الأفراد، سواء الخبرة الفنية للإخصائيين أو الخبرة الإدارية للإشرافيين، حيث تؤدى زيادة الخبرة المكتسبة إلى ازدياد كفاءة الأداء، خاصة فى نوع الأنشطة الاتصالية والإعلامية التى تقوم بها أجهزة العلاقات العامة.

و يوضح الجدول رقم (٢١) التوزيع التكرارى لعدد سنوات الخبرة فى مجال العلاقات العامة لشاغلى الوظائف الإشرافية والتخصصية.

جدول رقم (٢١)
نسب التوزيع التكرارى لعدد سنوات الخبرة
فى مجال العلاقات العامة لشاغلى الوظائف الإشرافية والتخصصية بإدارات العلاقات العامة
فى الجهات المختلفة التى أجريت عليها الدراسة

الفئـــات	شاغلو الوظائف الإشرافية	شاغلو الوظائف التخصصية	الاتجاه العام
أقل من سنتين	٢١,٤	١١,٤	١٤,٨
٢ —	٢١,٤	١٤,٩	١٧,١
٤ —	٢١,٤	٣٧,٦	٣٢,١
٦ —	٧,٨	٨,٩	٨,٥
٨ —	١١,٥	١٤,٣	١٣,٤
١٠ سنوات فأكثر	١٦,٥	٩,٩	١٤,١
	١٠٠	١٠٠	١٠٠

و يوضح الرسم البيانى رقم (٥) مقارنة بين عدد سنوات الخبرة فى مجال العلاقات العامة لكل من شاغلى الوظائف الإشرافية والوظائف التخصصية. وتشير بيانات الجدول والرسم البيانى إلى مايلى :

— تحقق الفئة من أربع إلى أقل من ست سنوات أعلى تكرار فى عدد سنوات الخبرة فى مجال العلاقات العامة، سواء من حيث الاتجاه العام (٣٢٪) أو بالنسبة للإشرافيين، حيث تصل إلى ٢١,٤٪ من إجمالى عددهم، أو بالنسبة لشاغلى الوظائف التخصصية حيث تصل إلى ٣٧,٦٪ من إجمالى عددهم، وهى أعلى نسبة فى عدد سنوات الخبرة.

رسم بيانى (رقم ٥)

التوزيع التكرارى لعدد سنوات الخبرة فى مجال العلاقات العامة

لشاغلى الوظائف الاشرافية والتخصصية بإدارات العلاقات العامة

وهذه المدة التى يبلغ متوسطها خمس سنوات إن اعتبرت معقولة نسبيا لشاغلى الوظائف التخصصية فإنها تعتبر قليلة بالنسبة لشاغلى الوظائف الإشرافية، خاصة من طبقة مديرى العموم ومديرى الإدارات.

- بالنسبة للإشرافيين يلاحظ الانخفاض النسبى لعدد سنوات الخبرة لمجموعة كبيرة منهم تصل نسبتها إلى ٦٤,٢٪، حيث تقل سنوات الخبرة لديهم عن ست سنوات، فى الوقت الذى تشير فيه البيانات السابقة إلى أن نسبة الإشرافيين الذين يشغلون وظائف مدير عام ومدير إدارة ومساعد مدير ورئيس قسم ــ وهى الوظائف التى تحتاج إلى عدد أكبر من سنوات الخبرة ــ تصل إلى ٦٦٪، مما يدل على انخفاض متوسط عدد سنوات الخبرة لشاغلى الوظائف الإشرافية بصفة عامة عن المعدل الذى ينبغى أن يصل إليه بالنظر إلى متطلبات الوظائف الإشرافية، خاصة فى الوزارات المركزية والهيئات والمؤسسات الحكومية الكبيرة التى تمثل معظم مفردات العينة التى أجريت عليها الدراسة.
- بمقارنة شاغلى الوظائف الإشرافية بشاغلى الوظائف التخصصية يلاحظ ازدياد نسبة من لديهم سنوات خبرة أكثر من شاغلى الوظائف التخصصية مقارنة بنظرائهم من شاغلى الوظائف الإشرافية، كما هو واضح فى الفئات الثلاثة من ٤ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات. كما يلاحظ أيضاً انخفاض نسبة من لديهم سنوات خبرة أقل من شاغلى الوظائف التخصصية مقارنة بنظرائهم من شاغلى الوظائف الإشرافية كما هو واضح فى الفئتين الأ وليين، وهو عكس مايفترض وجوده من ضرورة ازدياد نسبة الإشرافيين كلما زادت سنوات الخبرة.

خامسا ــ تدريب العاملين فى مجال العلاقات العامة:

يعتبر التدريب واحداً من أهم الأساليب التى يمكن أن تستخدم بنجاح فى توفير الأعداد والنوعيات من العاملين المعدين مهنيا للقيام بمسئولياتهم التخصصية والإدارية،

و يتمثل فى عملية تنمية مهارات وقدرات تتصل بنوع معين من الوظائف أو التخصصات بهدف تحسين أداء المتدرب، أو إعداده لوظائف أكبر مسئولية، وصقل مهاراته.

ونظراً لانخفاض عدد سنوات الخبرة لدى العاملين بأجهزة العلاقات العامة يمكن استخدام التدريب ــ بمستو ياته المختلفة ــ لرفع كفاءتهم عوضاً عن النقص النسبى للخبرات المكتسبة لديهم.

ونعرض فيما يلى النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بمدى الاتجاه إلى الإفادة من التدريب فى مجال العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة :

(١) نسبة الذين انتظموا فى دورات تدريبية من العاملين بالعلاقات العامة :

يوضح الجدول رقم (٢٢) نسبة الذين انتظموا فى دورات تدريبية فى العلاقات العامة من شاغلى الوظائف المختلفة بها.

وتدل بيانات الجدول على مايلى :

- يلاحظ تركيز التدريب على شاغلى الوظائف التخصصية حيث تبلغ نسبة من انتظموا منهم فى دورات تدريبية ٤٠,٦٪ إلى إجمالى المتدربين من مختلف الوظائف، كما تبلغ نسبتهم ٤٤,٦٪ من إجمالى شاغلى الوظائف التخصصية وهى نسبة متوسطة.
- يلى ذلك شاغلو الوظائف الإدارية والكتابية حيث تصل نسبة من انتظموا منهم فى دورات تدريبية إلى ٢٧,٢٪ من إجمالى المتدربين من مختلف الوظائف، وغطى التدريب ٢٥٪ من إجمالى عددهم.
- أما شاغلو الوظائف الإشرافية فتصل نسبة من انتظموا منهم فى دورات تدريبية إلى ١٨,٨٪ بالنسبة لإجمالى من انتظموا فى دورات تدريبية من مختلف الوظائف،

جدول رقم (٢٢)

نسبة الذين انتظموا فى دورات تدريبية فى مجال العلاقات العامة
إلى إجمالى المتدربين من جميع الوظائف
وإلى عدد شاغلى كل وظيفة

نوع الوظائف	النسبة إلى إجمالى المتدربين من جميع الوظائف	النسبة إلى عدد شاغلى كل وظيفة
وظائف إشرافية	١٨,٨	٣٠,٩
وظائف تخصصية	٤٠,٦	٤٤,٦
وظائف فنية	١٣,٤	١٩,٦
وظائف إدارية وكتابية	٢٧,٢	٢٥,١
	١٠٠	

وهى نسبة منخفضة بالقياس إلى أهمية التدريب لشاغلى الوظائف القيادية والإشرافية، خاصة إذا ربطنا هذه النتيجة بالانخفاض النسبى فى عدد سنوات الخبرة على نحو ما أوضحته النتائج السابقة، وهو مايمكن تداركه بالتدريب التخصصى وبرامج التنمية الإدارية المتنوعة.

كما يلاحظ أن نسبة من انتظموا فى دورات تدريبية من إجمالى أعداد الإشرافيين تصل إلى حوالى ٣١٪، وهى نسبة ضئيلة تشير إلى أن ٦٩٪ من الإشرافيين فى مجال العلاقات العامة فى الأجهزة الحكومية لم ينتظموا فى برامج تدريبية فى مجال العلاقات العامة.

(٢) مدى حاجة العاملين فى مجال العلاقات العامة إلى دورات تدريبية :

استهدفت الدراسة التعرف على وجهة نظر مسئولى العلاقات العامة بالجهات التى أجريت عليها الدراسة فى مدى حاجة العاملين بالعلاقات العامة إلى دورات تدريبية فى مستوياتها المختلفة. و يوضح الجدول رقم (٢٣) ترتيب أنواع البرامج التدريبية حسب : مدى احتياج العاملين بالعلاقات العامة لكل نوع منها، والوزن النسبى لكل نوع على ضوء الترجيح الذى أبداه مسئولو العلاقات العامة.

جدول رقم (٢٣)
ترتيب أنواع البرامج التدريبية
حسب مدى احتياج العاملين بالعلاقات العامة لكل نوع منها

نوع البرنامج	الأولوية الأولى	الأولوية الثانية	الأولوية الثالثة	الأهمية النسبية
برامج تدريبية	٦٤,٥	٢٩,٠	٦,٥	٤٣,٢
برامج إعدادية	٢٧,١	٣٩,٠	٣٣,٩	٣٠,٧
برامج تنمية الإدارة العليا	١١,٣	٣٣,٩	٥٤,٨	٢٦,١

وتشير بيانات الجدول السابق إلى أن البرامج التدريبية تأتى فى المرتبة الأولى حيث تحقق أهمية نسبية قدرها ٤٣,٢٪، كما أعطاها ٦٤,٥٪ من مسئولى العلاقات العامة الأولوية الأولى فى المتطلبات التدريبية، وهى نوع من البرامج يمكن تصميمه لكافة العاملين بالعلاقات العامة بما فيهم شاغلو الوظائف الإشرافية.

— أما البرامج الإعدادية فتأتى فى المرتبة الثانية، وتوجه إما إلى العاملين الذين لا توجد لديهم أى خبرة فى مجال العلاقات العامة، أو إلى العاملين الجدد الذين ينتظر تعيينهم فى مجال العلاقات العامة.

— أما برامج تنمية الإدارة العليا فتأتى فى الترتيب الأخير للأولويات التدريبية نظراً لأن عدد المستفيدين من هذه البرامج محدود ومقصور على من يشغلون وظيفة «مدير عام»، وهم نسبة بسيطة تصل إلى ٥,٧٪.

(٣) الأسباب التى أبداها مسئولو العلاقات العامة لضرورة التحاق العاملين ببرامج تدريبية :

أبدى مسئولو العلاقات العامة بالجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة عدة أسباب لضرورة التحاق العاملين بأجهزة العلاقات العامة ببرامج تدريبية فى مجالها. ويوضح الجدول رقم (٢٤) هذه الأسباب مرتبة حسب أهميتها النسبية من وجهة نظر مسئولى العلاقات العامة.

جدول رقم (٢٤)

الأسباب التى أبداها المسئولون عن إدارات العلاقات العامة بالجهات التى أجريت عليها الدراسة لضرورة التحاق العاملين بالعلاقات العامة ببرامج تدريبية متخصصة فى مجال العلاقات العامة مرتبة حسب أهميتها النسبية

الأسباب	النسبة المئوية
— أهمية التدريب فى رفع كفاءة الأداء وتطوير القدرات وتنمية المهارات، وأهمية تنمية روح الاستجابة واتخاذ القرارات لدى العاملين فى مجال العلاقات العامة.	٣٩,٤
— رفع مستواهم وإيجاد رجل العلاقات العامة المتخصص.	١٤,٣
— وجود الجديد فى أعمال العلاقات العامة وأساليبها بصفة مستمرة، مما يتيح لإدارة العلاقات العامة أن تقوم بدور فعال مدروس.	١٠,٧

تابع جدول رقم (٢٤)

الأسبـــاب	النسبة المئوية
ـ بعض العاملين فى الإدارة غير متخصصين علميا فى مجال العلاقات العامة.	٧,١
ـ إكسابهم مهارة التخطيط فى تطبيق أعمال العلاقات العامة.	٧,١
ـ لم تسمح الفرصة قبل ذلك بالتدريب فى مجال العلاقات العامة.	٧,١
ـ تنمية المهارات لدى مسئولى وموظفى العلاقات العامة السعوديين، خاصة أن الحاجة ماسة إلى سعودة الوظائف، وهو ما يتطلب أن تكون اليد السعودية مدربة تدريباً عالياً حتى يمكن دعم سنوات الخبرة بالتدريب.	٧,١
ـ قلة سنوات الخبرة للمشرفين على أجهزة العلاقات العامة مما يتطلب وجود برامج تدريبية متطورة لهم.	٣,٦
ـ احتياج العلاقات العامة إلى المتابعة والتجديد واكتساب الخبرة من الآخرين وهو مايتيحه التدريب.	٣,٦

المبحث الخامس

الإنفاق على أنشطة العلاقات العامة
فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

أوضحنا فى الجزء الخاص بالعناصر الرئيسية للتنظيم الفعال أن أحد هذه العناصر يتمثل فى إمداد العاملين بالإمكانات المادية اللازمة لأداء المهام المطلوبة بالكفاءة المرتقبة. ويمثل توفير المخصصات المالية اللازمة لإنجاز أعمال العلاقات العامة وأنشطتها أحد العناصر الرئيسية فى التنظيم الفعال للعلاقات العامة، كما يمثل الإنفاق على العلاقات العامة وأوجه نشاطها المختلفة أحد المؤشرات الأساسية التى يمكن أن توضح مدى دعم الإدارة للعلاقات العامة فى ممارسة وظائفها وأنشطتها.

وقد استهدفت الدراسة التعرف على الصعوبات التى تواجه مسئولى العلاقات العامة فى تحديد مخصصاتها، ومدى كفاية هذه المخصصات لكل نشاط من أنشطة العلاقات العامة. ونعرض فيما يلى ما أسفرت عنه الدراسة فيما يتعلق بهذا الجانب :

أولا ــ أهم الصعوبات الخاصة بتحديد مخصصات العلاقات العامة :

تواجه نسبة عالية من إدارات العلاقات العامة عدة صعوبات فى تحديد المخصصات المالية اللازمة لأداء الأنشطة المسئولة عنها، مما يؤدى إلى تقييد هذه الأنشطة، وعدم إمكان التخطيط لها، وصعوبة وضع ميزانية تقديرية لهذه الأنشطة. وقد أجاب ٦٩,٢٪ من المجيبين بأنهم يواجهون عدة صعوبات فى تحديد المخصصات المالية لنشاط العلاقات العامة لديهم. و يوضح الجدول رقم (٢٥) هذه الصعوبات مرتبة حسب تكراراتها ونسبتها إلى إجمالى عدد الجهات التى ذكرت أنها تعانى بعض الصعوبات فى تحديد مخصصات العلاقات العامة.

جدول رقم (٢٥)
أهم الصعوبات التى تواجه المسئولين عن العلاقات العامة
فى تحديد المخصصات المالية اللازمة لأنشطتها

الصعوبـــات	الوزن النسبى
عدم كفاية المخصصات المالية بسبب ضغط الإنفاق.	٧١,١
عدم تفهم المسئولين لأهمية العلاقات العامة.	٤٤,٤
ارتفاع تكلفة الأنشطة والخدمات الخاصة بالعلاقات العامة.	٤٠,٠
ضغط الميزانية العامة للجهاز.	٤٠,٠
تخفيض ميزانيات العلاقات العامة كلما احتاج الأمر إلى ضغط المصروفات.	٢٠,٠
أخرى وهى :	٦,٧
. وجود مناسبات عارضة ـ غير مخطط لها ـ تستلزم توافر مخصصات (مثل المعارض الدولية أو الإعلان فى صحف أجنبية).	
. عدم وجود ميزانية مستقلة للعلاقات العامة.	

وتدل بيانات الجدول السابق على أن أهم الصعوبات التى تواجه إدارات العلاقات العامة فى تحديد المخصصات المالية اللازمة لأداء أنشطتها تتمثل فى ضغط الإنفاق على العلاقات العامة وتقييده وتخفيضه، بالإضافة إلى احتمال عدم تقدير الإدارة العليا للدور الذى تقوم به العلاقات العامة، وهو ماينعكس فى تقييد المخصصات المالية لها، وكذلك الارتفاع المستمر فى تكلفة الأنشطة والخدمات الخاصة بالعلاقات العامة التى يتمثل أهمها فى الإنتاج الإعلامى والمطبوعات والمعارض والإعلان. كما أن ضغط الميزانية العامة يشكل أيضاً أحد القيود التى تحد من إمكان الحصول على المخصصات المالية الكافية لأنشطة العلاقات العامة، حيث تكون إدارة

العلاقات العامة أولى الإدارات التى تتأثر مخصصاتها بضغط الميزانية العامة للجهة الحكومية.

ثانيا ــ مدى كفاية المخصصات المالية لكل نشاط من أنشطة العلاقات العامة :

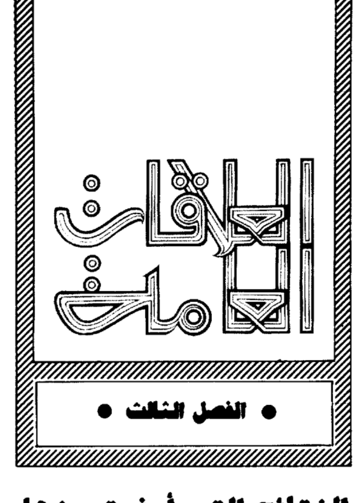
يوضح الجدول رقم (٢٦) آراء المسئولين عن إدارات العلاقات العامة فى مدى كفاية المخصصات المالية لكل نشاط من أنشطتها.

جدول رقم (٢٦)
آراء المسئولين عن إدارات العلاقات العامة فى
مدى كفاية المخصصات المالية لكل نشاط من أنشطتها
فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

مدى كفاية المخصصات	النسبة المئوية
المخصصات أقل من اللازم بالنسبة لجميع الأنشطة.	٧٢,٧
المخصصات أقل من اللازم بالنسبة لبعض الأنشطة.	٧,٣
المخصصات متناسبة مع طبيعة النشاط.	٢٠,٠
	١٠٠

وتدل بيانات هذين الجدولين (٢٥، ٢٦) والبيانات التفصيلية الأخرى، التى أدلى بها المجيبون فيما يتعلق بهذه الجزئية، على وجود نسبة عالية تصل إلى حوالى ٧٣٪ من حجم العينة تقل فيها المخصصات عن القدر اللازم بالنسبة لجميع الأنشطة، مما يشير إلى عدم الاهتمام بتدبير الموارد المادية اللازمة لممارسة الأنشطة المختلفة للعلاقات العامة،

خاصة مع وجود نسبة أخرى من العينة تصل إلى ٧,٣٪ تقل فيها المخصصات عن القدر اللازم بالنسبة لبعض الأنشطة؛ أى أن ٨٠٪ من الجهات التى أجريت عليها الدراسة تعانى نقصا واضحا فى المخصصات اللازمة لممارسة أنشطة العلاقات العامة بها، وهو ما يؤدى إلى صعوبة التخطيط للعلاقات العامة، ووضع البرامج التنفيذية الملائمة لأنشطتها المختلفة.



النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بعملية العلاقات العامة وفنونها فى الجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة

الفصل الثالث

النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية
فيما يتعلق بعملية العلاقات العامة وفنونها
فى الجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة

يتناول هذا الفصل النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بفنون العلاقات العامة وخطواتها ؛ أى بأساليب ممارسة العلاقات العامة، فلكى تستطيع إدارة العلاقات العامة أن تؤدى مهامها بنجاح عليها أن تمارس مجموعة من الوظائف أو الأنشطة أو العمليات هى مايمكن أن نطلق عليها **«عملية العلاقات العامة وفنونها[١]»** و يطلق عليها بعض الخبراء «ديناميكية العلاقات العامة[٢]»، وتتكون من أربع خطوات على النحو التالى :

(١) البحوث وجمع المعلومات والكشف عن الحقائق : وهى الخطوة الأولى التى تنبنى عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامة، فالإدارة فى حاجة إلى التعرف على : آراء فئات الجماهير التى تتعامل معها واتجاهاتها وردود الفعل لديها لكل ماتتخذه من قرارات وما تقوم به من أنشطة، كما أنها فى حاجة إلى التعرف على آراء

(1) Jerry A. Hendrix **Public Relations Cases**, (California: Wadsworth Publishing Company, 1988). pp. 8-35.

(٢) انظر المرجعين التاليين :

- Raymond, Simon, **Public Relations: Concepts and Practices**, 2nd ed., (Ohio: Grid Publishing Inc., 1980), p. 123.
- Joseph, R. Dominick, **The Dynamics of Mass Cummunication**, 3rd. ed. (New York: McGraw-Hill Inc., 1990), pp. 358-361.

العاملين واتجاهاتهم ووجهات نظرهم ومشكلاتهم واحتياجاتهم المختلفة، وانعكاسات القرارات التى تتخذ عليهم، ومدى تقبلهم وتقويمهم لهذه القرارات.

وهكذا تتضمن هذه الخطوة المراجعة والتدقيق ودراسة آراء واتجاهات وسلوك الفئات التى تتأثر بأفعال المنشأة وسياساتها، أى أن إدارة العلاقات العامة تسعى باستخدام البحوث إلى الإجابة عن سؤال «**ما الذى يحدث الآن**[3]».

(٢) **التخطيط والبرمجة** : وتشمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة ودراسة مدى تأثير الآراء والاتجاهات وردود الفعل لدى الجماهير على أهداف المنشأة، ثم رسم خطة طويلة الأجل وتقسيمها إلى مجموعة من الخطط الجزئية، ورسم البرامج التنفيذية بهدف تحقيق كل الأهداف المحددة التى وضعتها الإدارة منذ البداية. وتجيب هذه الخطوة عن سؤال «**ماذا يجب أن نفعل؟ ولماذا**[4]»

(٣) **التنفيذ والاتصال** : وهى الخطوة التى تتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال الجهود الاتصالية التى تسعى إلى تحقيق الهدف الأساسى للعلاقات العامة؛ وهو تعريف فئات الجماهير بالمعلومات المطلوبة «باعتبار أن هذا الهدف يمثل العمود الفقرى للعلاقات العامة الفعال[5]». وتسعى هذه الخطوة التنفيذية إلى تنفيذ البرنامج الاتصالى والإعلامى المصمم لتحقيق أهداف محددة مرتبطة بالهدف العام للبرنامج، وتجيب عن سؤال «**كيف ننفذ الاتصال؟ وماذا نقول**[6]».

(٤) **قياس النتائج وتقويم البرنامج** : وهى الخطوة الأخيرة فى عملية العلاقات العامة، التى تسعى الإدارة من خلالها إلى «التعرف على ما حققه برنامج العلاقات

---

(3) Cutlip. S., Center A. & Broom G., **op. cit.**, p. 200.

(4) S. Cutlip, A. Center & G. Broom, **op. cit.**, p. 200.

(5) J. Marston, **Modern Public Relations** (N. Y., McGraw-Hill Inc., 1979) p. 284.

(6) S. Cutlip, A. Center & G. Broom, **op. cit.**, p. 200.

العامة باستخدام مقاييس كمية وكيفية[٧]) توضح مدى نجاح البرنامج ومواطن القوة والضعف فيه، وما إذا كان الأمر يتطلب إجراء تعديلات فى البرنامج أو إيقافه، وتجيب هذه الخطوة عن سؤال «**كيف نفذنا البرنامج**[٨]».

و يرتبط بهذه الخطوات عملية أساسية هى قياس ردود الفعل والحصول على معلومات مرتدة تفيد فى تغذية برنامج العلاقات العامة وتلافى العوامل السلبية فيه، وتدعيم جوانبه الإيجابية. ولا تقتصر هذه العملية التى يطلق عليها رجع الصدى أو ترجيع الأثر هنا على خطوة واحدة من خطوات البرنامج، وإنما تشمل كل الخطوات بحيث تصب كل خطوة معلومات مرتدة فى بقية الخطوات الأخرى، و بهذا يكون نظام التغذية بالمعلومات شاملاً لكل الوظائف ولكل الخطوات الداخلة فى نظام عمل العلاقات العامة.

إن أى برنامج فعال للعلاقات العامة يجب أن يرتكز أساساً على هذه الخطوات الأربعة ولا يهمل واحدة منها على حساب الأخرى، ذلك أن كل عنصر منها لايقل فى الأهمية عن أى عنصر آخر. كما أن تتابع هذه العناصر وتشابكها وتداخلها ـ فضلا عن استمرار عملية العلاقات العامة ذاتها ـ لايتيح الفرصة للفصل بين هذه العناصر، بحيث يمكن القول إن المزيج العملى للعلاقات العامة ـ كعملية ديناميكية مستمرة ـ هو نتاج تداخل مجموعة من الخطوات تتمثل فى جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج، ووضع الخطط ورسم البرامج، والتنفيذ والاتصال، والتقويم، وجمع المعلومات، وتعديل الخطط الموضوعة، ورسم برامج جديدة وتنفيذها وتقويمها و بناء خطط جديدة على أساسها.. وهكذا، دون أن نستطيع الفصل بين كل هذه الخطوات

---

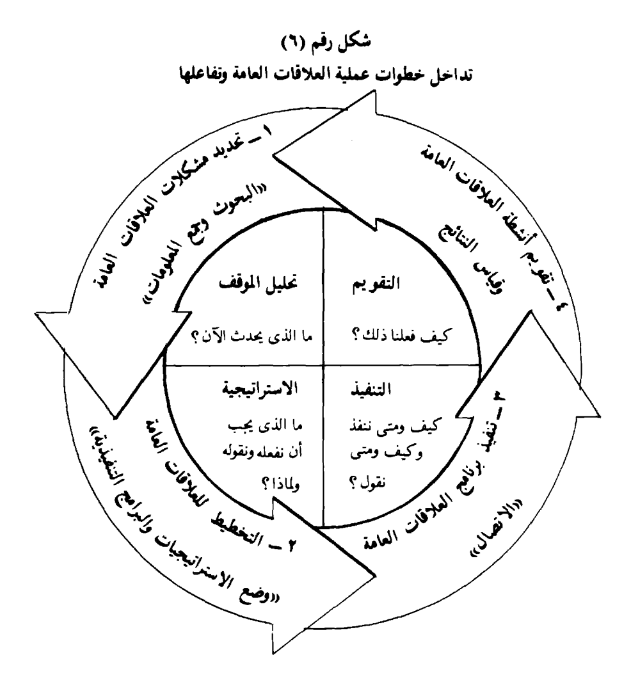
(7) Raymond S., **op. cit.**, p. 349.

(8) S. Cutlip, Center A., & G. Broom, **op. cit.**, p. 200.

المتداخلة، على نحو ما يوضحه الشكل التالى الخاص بتتابع عمليات العلاقات العامة وتدفقها وتداخلها وتفاعلها[9].

شكل رقم (٦)

تداخل خطوات عملية العلاقات العامة وتفاعلها



وتأسيساً على هذه الخطوات فقد قام الباحثون بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، يتم فى كل منها عرض النتائج التى أسفرت عنها الدراسة فيما يتعلق

(9) S. Cutlip, A. Center & G. Broom, **op. cit.**, p. 200.

بأسلوب ممارسة كل خطوة منها فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة، وذلك على النحو التالى :

* **المبحث الأول :** بحوث العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت علهيا الدراسة .
* **المبحث الثانى :** تخطيط أنشطة العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة .
* **المبحث الثالث :** النشاط الاتصالى للعلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة .
* **المبحث الرابع :** تقويم أنشطة العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة .

المبحث الأول

بحوث العلاقات العامة
فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

تعتبر بحوث العلاقات العامة الأداة الحيوية التى تستخدمها أجهزةالعلاقات العامة للحصول على معرفة موضوعية موثوق بها[١٠] ، و ينظر إليها باعتبارها «عملية مخططة منظمة متشابكة متعددة الأبعاد للبحث عن المعلومات وإيجاد الحقائق والتعرف على آراء الآخرين ووجهات نظرهم »[١١].

وخطوة البحوث هى الخطوة الأولى فى برنامج العلاقات العامة الفعال ، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم البحوث فى هذا السياق لاينصرف إلى البحوث الأكاديمية الصرفة ، وإنما يعنى عملية جمع المعلومات وتوفير الحقائق عن كافة العوامل والمتغيرات المؤثرة فى أنشطة العلاقات العامة ، وذلك بطريقة موضوعية ومنظمة ومستمرة ، وباستخدام كافة الأساليب العملية والموضوعية التى تحقق هذا الهدف بأعلى كفاءة .

وقد ساد ـ لفترة طويلة ـ فهم خاطىء مؤداه أن العلاقات العامة تتعامل مع متغيرات لايمكن قياسها ، مما جعل من الصعب إقناع الإدارة بأهمية البحوث ، إلا أن التجربة العملية أثبتت أنه لايمكن لممارسى العلاقات العامة أن يؤكدوا معرفتهم بالموقف والتوصية بحلول معينة دون استخدام البحوث . وخلصت هذه التجارب إلى أن البحوث هى الجمع المنظم للمعلومات بهدف توصيف المواقف وفهمها ، والتأكد من صحة الافتراضات عن الجماهير وعن نتائج العلاقات العامة ، وتقديم مقترحات وحلول مدعمة بالأدلة ، وتقليل عدم التأكد فى عملية اتخاذ القرارات[١٢] .

(10) Raymond S., **op. cit.**, p. 163.
(11) J. Marston, op. cit., p. 205.
(12) S. Cutlip, A. Center & G. Broom, **op. cit.**, p. 201.

وفى ضوء هذا المفهوم الشامل نعرض فيما يلى مجموعة الأهداف التى يمكن للعلاقات العامة أن تحققها عن طريق الجمع المنظم للحقائق والمعلومات وإجراء البحوث والدراسات وما يترتب عليها من مزايا فى ضوء ما عرضه خبراء العلاقات العامة[١٣] :

(١) إمداد إدارة العلاقات العامة بالمعلومات والحقائق الموضوعية التى تساعد فى تخطيط برنامج العلاقات العامة تخطيطاً سليماً يراعى المتطلبات الواقعية.

(٢) سبر أغوار الاتجاهات الأساسية للفئات الجماهيرية المختلفة للمنشأة داخليًّا وخارجيًّا، وقياس الآراء الحقيقية لهم.

(٣) تشجيع الاستماع إلى آراء مختلف فئات الجماهير واقتراحاتها، وإبراز مفهوم الاتصال المتبادل الفعال ذى الاتجاهين بين المنشأة وجماهيرها.

(٤) التعرف على قادة الرأى الذين يمكن الإفادة منهم فى التأثير على فئات الجماهير المتنوعة.

(٥) توفير النظرة الموضوعية لمعرفة الذات.

(٦) الكشف عن المشكلات والتنبؤ بالقلاقل قبل وقوعها؛ أى أن البحوث تستخدم كنظام تحذير مبكر لتلافى احتمال حدوث مشكلات، ولاكتشاف نقاط المتاعب قبل انتشارها فى قطاع واسع من الرأى العام.

(٧) استقصاء اقتراحات الجمهور الداخلى بهدف توفير ظروف ومقومات أفضل للعمل فى حالة تطبيقها، وإشعار العاملين بأنهم يساهمون فى رفع مستوى أداء المنشأة.

---

(١٣) رجعنا فى هذه الجزئية إلى مجموعة المراجع التالية :

ـ الدكتور سمير محمد حسين، العلاقات العامة، **مرجع سابق**، ص ١٢٣ـ١٢٦.

ـ الدكتور محمد عبدالله عبدالرحيم، العلاقات العامة، **مرجع سابق**، ص ١١٧ـ١٢٠.

- J. Marston, **op. cit.**, pp. 207–210.
- Raymond S., **op. cit.**, p. 165.

(٨) اكتشاف مدى قوة وجهات النظر المعارضة أو المعادية.

(٩) تقليل تكلفة برنامج العلاقات العامة بالتركيز على أهداف صحيحة ومحددة.

(١٠) تقديم سلسلة من المؤشرات والدلائل التى تساعد فى معرفة مدى التقدم فى البرنامج.

(١١) اختبار الأفكار والرسائل الإعلامية ووسائل الاتصال قبل الشروع فى تنفيذ البرنامج.

(١٢) ضمان التأييد الداخلى لمهام العلاقات العامة ودعم أنشطتها من قبل المسئولين والإدارة العليا للمنشأة، وتقوية مركز الوظائف الاستشارية ودورها فى عملية رسم السياسات.

(١٣) قياس النتائج التى حققها برنامج العلاقات العامة بما يفيد فى ترشيد البرامج المستقبلية وتصحيح مدخلاتها.

(١٤) المساعدة فى إقامة بنوك المعلومات.

وفى ضوء هذه الأهداف والمزايا التى يحققها الاستخدام الجيد للبحوث فى تطوير أداء العلاقات العامة نعرض لأبرز أنواع البحوث التى يمكن أن تقوم بها إدارات العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة، وذلك على النحو التالى:

- بحوث تستهدف التعرف على الصورة الذهنية للمنشأة لدى فئات الجماهير التى تتعامل معها والهيئات والمنظمات والأجهزة الأخرى بالمنطقة وبالمملكة، ونوع المعلومات المتوافرة لديهم عن المنشأة.
- بحوث تستهدف التعرف على أهم المشكلات التى يعانيها الجمهور الخارجى فى التعامل مع المنشأة واقتراحاته لحلها.
- قياس اتجاهات الرأى العام السائد لدى الجمهور الخارجى نحو المنشأة.
- بحوث تستهدف التعرف على آراء واتجاهات نوعيات معينة من الجماهير يهم المنشأة التعرف عليها.

- قياس اتجاهات الرأى العام السائد لدى العاملين.
- قياس الروح المعنوية لدى العاملين.
- بحوث تستهدف التعرف على أهم المشكلات التى يعانيها العاملون بالمنشأة واقتراحاتهم لحلها.
- بحوث تستهدف التعرف على الظروف والمتغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية، وبخاصة المؤثرة فى عمل المنشأة.
- بحوث تستهدف تقويم وسائل الإعلام والاتصال لاستخدام أفضلها فى برامج العلاقات العامة.
- بحوث تستهدف قياس فعالية برامج العلاقات العامة وأنشطتها.

كما يمكن لإدارة العلاقات العامة أن تستخدم كافة أدوات جمع البيانات وتقنيات البحوث فى توفير المعلومات المطلوبة، والإفادة من كافة البيانات المتاحة داخليا وخارجيا فى إيجاد هذه المعلومات وتوفيرها بشكل منتظم ومستمر، وذلك على النحو التالى:

- الإفادة من كل البيانات والإحصاءات والتقارير المتاحة بالقطاعات المختلفة بالمنشأة، وكذلك البيانات والأدلة والتقارير المتاحة بجهات خارجية ــ وطنية وعربية ودولية ـ كالمنشآت الأخرى أو أجهزة التخطيط والبحوث والإحصاءات، وتحليل هذه البيانات والتقارير واستخلاص مؤشرات ونتائج مفيدة منها فيما يتعلق بالأنشطة التى تمارسها بالمنشأة.
- الإفادة من البحوث التى تجريها بعض الإدارات والقطاعات الأخرى بالمنشأة، واستخلاص المؤشرات التى تفيد عمل العلاقات العامة منها، وكذلك الإفادة من البحوث التى أجريت فى جهات خارجية وتتصل باهتمامات إدارة العلاقات العامة.
- تحليل مضمون شكاوى الفئات الجماهيرية التى تتعامل مع المنشأة واقتراحاتها

ومرئياتها، وكذلك تحليل شكاوى العاملين وملاحظاتهم واستخلاص نتائج ومؤشرات عامة تفيد فى اتخاذ القرارات المناسبة، وفى رسم برنامج اتصالى فعال مع الفئات المختلفة.

- استخدام المقابلات، سواء الفردية أو الجماعية، داخل المنشأة وخارجها، فى جمع معلومات ذات طبيعة خاصة أو معلومات تتعلق بقضايا ومشكلات عامة.
- إجراء الدراسات الميدانية باستخدام الاستقصاءات، سواء على عينات محدودة أو متعددة طبقاً للاحتياجات البحثية.
- تحليل مضمون ماتنشره وسائل الإعلام، سواء ماتعلق مباشرة بنشاط المنشأة أو ما يمثل الاهتمامات العامة لها، واستخدام الأسلوب العلمى فى هذا التحليل، بما يؤدى إلى استخلاص نتائج ومؤشرات دقيقة وموضوعية .
- استخدام التجربة الميدانية المحدودة فى بعض الحالات التى تتطلب ذلك، مثل : اختبار فاعلية أسلوب اتصالى معين أو رسالة إعلامية أو وسيلة إعلامية معينة أو أسلوب إقناعى معين.
- الإفادة من الاجتماعات والندوات والحفلات والزيارات الميدانية والمعارض فى جمع معلومات عن القضايا المختلفة التى تهم العلاقات العامة، سواء عن طريق المقابلات الشخصية مع أفراد الجمهور، / أو المقابلات المركزة مع مجموعات محددة من الجماهير (Focus Group) أو باستخدام الاستبانات المصممة خصيصا للاجتماع أو الندوة أو الزيارة أو المعرض.

وبالنظر إلى أهمية البحوث فى العلاقات العامة فقد تضمنت صحيفة الاستبانة مجموعة من الأسئلة حول مدى اتجاه أجهزة العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة إلى استخدام وظيفة البحوث باعتبارها من الوظائف الرئيسية للعلاقات العامة، ونعرض فيما يلى النتائج التى أسفرت عنها الدراسة فيما يتعلق باستخدامات

البحوث فى العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة فى القطاع الحكومى بالمملكة :

أولا ــ اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى إجراء البحوث والدراسات فى مجال العلاقات العامة :

يوضح الجدول رقم (٢٧) نسبة إدارات العلاقات العامة التى تقوم بإجراء البحوث والدراسات داخل الجهاز وخارجه للاستعانة بنتائجها فى تخطيط أنشطتها .

جدول رقم (٢٧)

اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى إجراء البحوث والدراسات

بحوث إدارات العلاقات العامة	دائما ٪	أحيانا ٪	لا تجرى إطلاقاً ٪
داخل المنشأة	٧,٦	٢٢,٧	٦٩,٧
خارج المنشأة	٣,٢	١٩,٠	٧٧,٨

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن نسبة ضئيلة جداً من الإدارات هى التى تقوم بإجراء بحوث ودراسات للاستعانة بها فى تخطيط أنشطتها ، سواء داخل المنشأة أو خارجها ، حيث تصل هذه النسبة إلى ٣٠,٣٪ فى حالتى الاستخدام الدائم وغير الدائم للبحوث والدراسات داخل الجهاز، بينما تصل إلى ٢٢,٢٪ بالنسبة لخارج الجهاز، وهى نسب ضئيلة إذا قورنت بأهمية البحوث والدراسات فى توفير البيانات والمعلومات الصحيحة المطلوبة والتى تسمح بوضع خطة علاقات عامة سليمة .

ثانياً ـ أهم الأهداف التى تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها باستخدام البحوث والدراسات :

استهدفت الدراسة التعرف على أهم الأهداف التى تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها من خلال القيام بالبحوث والدراسات، و يوضح الجدول رقم (٢٨) أهم هذه الأهداف فى الجهات المختلفة التى أجريت عليها الدراسة منسوبة إلى عدد الجهات التى ذكرت أنها تقوم بإجراء بحوث ودراسات.

وتدل بيانات الجدول على عدة مؤشرات من أهمها :

ـ يأتى الهدف الخاص بتفهم اتجاهات الجماهير المختلفة للمنشأة فى الترتيب الأول لاهتمامات القائمين بالبحوث فى مجال العلاقات العامة كهدف أساسى من أهداف إجراء البحوث، وهو مايسهم فى تخطيط أنشطة العلاقات العامة بما يتناسب مع هذه الاتجاهات.

ـ تستخدم البحوث أيضاً فى تخطيط النشاط الاتصالى والإعلامى للعلاقات العامة، حيث تفيد فى إعداد الرسالة الإعلامية المناسبة، وفى اختيار الجمهور، والتوقيت المناسب، كما تفيد أيضا فى التعرف على وسائل وأساليب التأثير فى فئات الجمهور الداخلى والخارجى.

ـ كما تهدف البحوث أيضاً إلى تقويم أنشطة العلاقات العامة وقياس نتائجها، والتعرف على مدى نجاح برامجها فى تحقيق الأهداف.

ـ وتفيد البحوث أيضا على مستوى المنشأة فى التعرف على مدى النجاح الذى تحققه المنشأة، والتعرف على السلبيات والمشكلات، وعلى ردود الفعل إزاء بعض السياسات والقرارات الإدارية، وعلى آراء الجماهير بصفة عامة أو فى موضوعات معينة يهم الإدارة معرفتها، وعلى الفهم الأفضل للمتغيرات والظروف التى تعمل المنشأة فى ظلها.

جدول رقم (٢٨)

أهم الأهداف التى تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها

باستخدام البحوث والدراسات فى الجهات التى ذكرت أنها تقوم بإجراء بحوث ودراسات

فى مجال العلاقات العامة

الأهداف	النسبة المئوية
تفهم اتجاهات الجمهور الخارجى.	٧٠,٠
توجيه الرسالة الإعلامية المناسبة إلى الجمهور المناسب فى الوقت المناسب.	٦٠,٠
التعرف على مدى نجاح برنامج العلاقات العامة فى تحقيق أهدافه التأثيرية فى الجمهور الداخلى والخارجى وتقويم نشاط العلاقات العامة.	٦٠,٠
قياس مدى نجاح المنشأة فى تحقيق أهدافها.	٥٥,٠
معرفة السلبيات والمشكلات لتلافيها.	٥٥,٠
اكتشاف وسائل وأساليب التأثير فى الجمهور الداخلى والخارجى.	٥٠,٠
الفهم الأفضل للمتغيرات والظروف التى يعمل الجهاز فى ظلها.	٥٠,٠
معرفة رأى الجمهور بصفة عامة أو فى موضوعات وقضايا معينة يهم الإدارة معرفتها.	٥٠,٠
تفهم اتجاهات العاملين.	٤٠,٠
التوصية بتعديل بعض السياسات والقرارات الإدارية للمنشأة طبقاً لما تسفر عنه نتائج البحوث.	٣٠,٠
محاولة تقديم أفضل الخدمات للعاملين بالمنشأة على أساس استقصاء تفضيلاتهم الفعلية.	٣٠,٠

- أما بالنسبة للعاملين فإن البحوث تسهم فى التعريف بتفضيلاتهم الفعلية، مما يساعد على تقديم أفضل الخدمات لهم من واقع هذه التفضيلات.

ثالثاً - أنواع البحوث والدراسات التى تستعين بها بعض إدارات العلاقات العامة فى تخطيط نشاطها :

يوضح *الجدول رقم (٢٩) أنواع البحوث والدراسات التى تستعين بها* بعض إدارات العلاقات العامة فى تخطيط نشاطها مرتبة حسب درجة استخدامها منسوبة إلى عدد الجهات التى تقوم بإجراء البحوث والدراسات.

وتدل بيانات الجدول على تركيز عدد كبير من إدارات العلاقات العامة على البحوث الخاصة بالجمهور الخارجى، من حيث الاتجاه إلى التعرف على الصورة الذهنية للجهاز لدى فئات الجماهير والهيئات والمنظمات المتعاملة معه، وقياس الرأى العام لدى هذه الفئات والهيئات، وتقويم وسائل الإعلام، والتعرف على أهم المشكلات التى يعانيها الجمهور الخارجى فى تعامله مع الجهاز، حيث تأتى هذه الأنواع الأربعة فى مقدمة أنواع البحوث والدراسات التى تقوم بها العلاقات العامة، فى حين يأتى الاهتمام بالجمهور الداخلى فى المرتبة الثانية، و يتمثل فى التعرف على أهم المشكلات التى يعانيها العاملون، وقياس الروح المعنوية لديهم.

رابعا - دورية القيام بالبحوث والدراسات فى مجال العلاقات العامة :

يوضح الجدول رقم (٣٠) دورية القيام بالبحوث والدراسات فى مجال العلاقات العامة فى الجهات التى تقوم بإجراء هذه البحوث والدراسات.

جدول رقم (٢٩)
أنواع البحوث والدراسات
التى تستعين بها بعض إدارات العلاقات العامة
فى تخطيط نشاطها

أنواع البحوث	درجة الاستخدام ٪
ـ بحوث تستهدف التعرف على الصورة الذهنية للجهاز لدى فئات الجماهير التى تتعامل معه والهيئات والمنظمات والأجهزة الأخرى بالمنطقة وبالمملكة، ونوع المعلومات لديهم عن الجهاز.	٩٢,٨
ـ قياس اتجاهات الرأى العام السائد لدى الجمهور الخارجى نحو الجهاز.	٧١,٤
ـ بحوث تستهدف تقويم وسائل الإعلام والاتصال لاستخدام أفضلها فى برامج العلاقات العامة.	٧٠,٦
ـ بحوث تستهدف التعرف على أهم المشكلات التى يعانيها الجمهور فى التعامل مع الجهاز واقتراحاته لحلها	٦٤,٣
ـ بحوث تستهدف قياس فعالية برامج العلاقات العامة وأنشطتها.	٥٨,٩
ـ بحوث تستهدف التعرف على أهم المشكلات التى يعانيها العاملون بالجهاز واقتراحاتهم لحلها.	٤٥,٠
ـ بحوث تستهدف التعرف على آراء واتجاهات نوعيات معينة من الجماهير يهم الجهاز التعرف عليها.	٤٢,٨
ـ قياس الروح المعنوية لدى العاملين.	٤٠,٠
ـ بحوث تستهدف التعرف على الظروف والمتغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية (المؤثرة فى عمل الجهاز).	٢١,٤
ـ قياس اتجاهات الرأى العام السائد لدى العاملين.	٢٠,٠

جدول رقم (٣٠)

دورية القيام بالبحوث والدراسات فى مجال العلاقات العامة

مدى القيام بالبحوث والدراسات	النسبة المئوية
– تجرى بصفة دورية (كل ٦ أشهر أو كل عام).	٣٥,٣
– تجرى حينما تواجه الجهاز مشكلة تتطلب القيام بالبحوث.	٥٢,٩
– **أخرى وهى :**	١١,٨
. عندما يطلب من إدارة العلاقات العامة القيام بها.	
. عندما تتوافر الإمكانات.	
. فى المؤتمرات والاجتماعات الداخلية والعامة.	
. قبل البدء فى تنفيذ أى نشاط للعلاقات العامة.	
	١٠٠

وتدل بيانات الجدول السابق على أن هذه البحوث والدراسات تجرى بصفة دورية وبطريقة مستمرة لدى ٣٥,٣٪ من الجهات التى تقوم بإجرائها، أما النسبة الباقية والتى تصل إلى ٦٤,٧٪ فتقوم بإجرائها طبقاً للمتطلبات والاحتياجات ووفقاً للإمكانات المتاحة لها أو أثناء المؤتمرات والاجتماعات.

خامسا – الطرق التى تتبعها إدارات العلاقات العامة فى جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحوث :

يوضح الجدول رقم (٣١) الطرق المتبعة فى جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحوث مرتبة حسب درجة استخدامها فى الجهات التى تقوم بإجراء البحوث.

جدول رقم (٣١)

الطرق المتبعة فى جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحوث والدراسات التى تقوم بها إدارات العلاقات العامة

الطـــرق	درجـــة الاستخدام ٪
ـــ تحليل ماتنشره وسائل الإعلام عن المنشأة.	٦٥,٠
ـــ جمع المعلومات من خلال مايثار فى الاجتماعات والمناقشات العامة من قضايا ومشكلات وآراء ومقترحات.	٦٥,٠
ـــ تحليل التقارير.	٤٥,٠
ـــ البحوث الميدانية باستخدام الاستفتاءات والاستقصاءات.	٤٥,٠
ـــ تحليل الشكاوى والتظلمات.	٤٠,٠
ـــ بحوث مكتبية ونظرية ووثائقية.	٢٠,٠
ـــ الاكتفاء بنتائج بعض البحوث والدراسات التى تجريها أجهزة أخرى.	١٥,٠

وتدل بيانات الجدول السابق على مجموعة من المؤشرات من أهمها :

- يأتى تحليل مضمون ماتنشره وسائل الإعلام عن المنشأة فى الترتيب الأول بالنسبة لأساليب جمع البيانات والمعلومات، وذلك لدى ٦٥٪ من الجهات التى ذكرت أنها تقوم بإجراء بحوث ودراسات. ويصلح هذا الأسلوب للتعرف على الاتجاهات العامة لدى بعض فئات الجمهور الخارجى للمنشأة، ولكنه لايصلح لدراسة الرأى العام نحو المنشأة بصفة عامة، كما يجب الحذر فى استخدامه نظراً لما يحتمل أن يشوب ماتنشره وسائل الإعلام عن المنشأة من تحيز ــ سلبى أو إيجابى ــ نتيجة للعديد من العوامل.
- كما تلجأ نسبة مماثلة من الجهات (٦٥٪) إلى جمع المعلومات من خلال مايثار فى

الاجتماعات والمناقشات العامة، سواء مع بعض فئات العاملين أو مع بعض فئات الجمهور الخارجي، من قضايا ومشكلات وما يطرح من آراء ومقترحات، وهو مايتيح معرفة الكثير من المعلومات والآراء والاتجاهات ومواطن الشكوى والقصور. ويجب الحذر أيضاً في تعميم النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال هذه الاجتماعات، نظراً لاحتمال عدم موضوعيتها، وعدم تمثيل الفئات الموجودة بهذه الاجتماعات لكل فئات الجماهير الداخلية والخارجية، إلا أنها تصلح في حالة الرغبة في دراسة موضوع أو مشكلة محددة أو التعرف على اتجاهات معينة لدى فئة محددة، سواء من العاملين أو من الجمهور الخارجي.

* أما البحوث الميدانية فتلجأ إلى استخدامها نسبة تصل إلى ٤٥٪ من الجهات التي ذكرت أنها تقوم بإجراء بحوث ودراسات، وهي نسبة محدودة بالقياس إلى أهمية البحوث الميدانية في التعرف على المعلومات والآراء والاتجاهات الفعلية لدى عينات ممثلة للفئات المختلفة، التي يهم المنشأة أن تقف على هذه المعلومات والآراء لديها.
* وعلى الرغم من أهمية تحليل الشكاوى والتظلمات كأحد أساليب جمع المعلومات، فإنه يجب الحذر أيضاً في استخلاص نتائج عامة منها نظراً لاصطباغها بالصبغة الشخصية، ولتركيزها على جوانب محدودة جدًّا، حيث يلاحظ أن ٤٠٪ من الجهات تعتمد عليها كمصدر من مصادر المعلومات.
* يلاحظ أيضا اتجاه بعض الجهات (١٥٪) إلى استخدام نتائج البحوث التي تجريها بعض الإدارات الأخرى في المنشأة دون القيام بإجراء بحوث خاصة بالعلاقات العامة. وعلى الرغم من أهمية هذه البحوث فإنها لاتمثل نوع البحوث التي يمكن أن تستفيد منها إدارة العلاقات العامة استفادة كاملة في تخطيط نشاطها، وإنما يمكن الإفادة منها إفادة جزئية في التعرف على بعض المعلومات والبيانات الخاصة عن الأنشطة الأخرى بالمنشأة، وتأثيرها على الصورة الذهنية للمنشأة. ولهذا يجب

التـعامل معها على هذا الأساس ، واستخلاص المؤشرات التى تنعكس على نشاط العلاقات العامة من إجمالى المؤشرات الواردة بمثل هذه الدراسات .

سادسا ــ اتجاه إدارة العلاقات العامة إلى الاستعانة بأجهزة أخرى فى القيام بالبحوث والدراسات :

أفاد ٣٧,٥٪ من مسئولى العلاقات العامة بأنهم يستعينون ــ سواء بصفة دائمة أو أحيانًا ــ بجهات أخرى فى إجراء هذه البحوث والدراسات ، و يوضح الجدول التالى هذه الجهات .

جدول رقم (٣٢)
الجهات التى تستعين بها إدارات العلاقات العامة
فى القيام بالبحوث والدراسات

الجهات	مدى الاستعانة ٪
ــ الجامعات .	٧٧,٨
ــ مكاتب استشارية ومراكز ومنشآت بحوث متخصصة .	٣٣,٣
ــ إدارات البحوث بالجهة التابع لها الجهاز.	٢٢,٢
ــ إدارة البحوث بالجهاز.	٢٢,٢

وتدل بيانات الجدول السابق على اتجاه النسبة الغالبة من الجهات التى ذكرت أنها تستعين بأجهزة أخرى فى إجراء البحوث والدراسات الخاصة بالعلاقات العامة لديها إلى الجامعات للإسهام معها فى إجراء البحوث ، كما تتجه نسبة محدودة تصل إلى ٣٣٪ إلى المكاتب الاستشارية ومراكز البحوث المتخصصة ، بينما تستعين نسبة بسيطة تصل إلى ٢٢٪ بإدارات البحوث الموجودة بالجهاز أو بالجهة التابع لها الجهاز.

سابعا ــ أهم أسباب عدم قيام بعض إدارات العلاقات العامة بإجراء البحوث والدراسات :

استهدفت الدراسة التعرف على أهم الأسباب التى تعوق بعض إدارات العلاقات العامة عن القيام بالبحوث والدراسات، خاصة وأن نسبة هذه الجهات كبيرة تصل إلى حوالى ٧٠٪ من الجهات التى أجريت عليها الدراسة. و يوضح الجدول رقم (٣٣) أهم هذه الأسباب مرتبة حسب أوزانها النسبية، وفقا لآراء المسئولين عن إدارات العلاقات العامة فى الجهات التى ذكر مسئولو العلاقات العامة بها، أنهم لايقومون بإجراء بحوث ودراسات .

جدول رقم (٣٣)
أهم أسباب عدم قيام إدارات العلاقات العامة بإجراء البحوث والدراسات
فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة
وذكر المسئولون عنها أنهم لايقومون بإجراء بحوث ودراسات

السبب	الوزن النسبى %
ــ عدم وجود قسم للبحوث بالجهاز.	٧٤,٥
ــ عدم وجود متخصصين فى إجراء البحوث بالمنشأة.	٦٣,٨
ــ عدم وجود مخصصات مالية كافية لإجراء البحوث .	٥٧,٤
ــ عدم إيمان الإدارة بأهمية البحوث والدراسات .	٢٩,٨
ــ طبيعة عمل العلاقات العامة لاتحتاج إلى إجراء بحوث .	٢٥,٥
ــ المشكلات التى صادفتنا حتى الآن لاتحتاج إلى إجراء بحوث .	٢٣,٤

وتدل بيانات هذا الجدول على اتجاه معظم أجهزة العلاقات العامة إلى ذكر أسباب تقليدية كعوائق فى سبيل القيام بالبحوث، مثل : نقص المخصصات المالية، وعدم

وجـود أجـهزة متخصصة للبحوث فى المنشأة أو فى إدارة العلاقات العامة، ونقص الأفراد الـفـنـيين اللازمين للقيام بهذا العمل. ومعظم هذه الأسباب أسباب غير جوهرية فضلاً عـن أن فى الإمـكـان الـتـغـلـب عـلـيها إذا ما كانت بالفعل أسبابا حقيقية. كما تدل الـبـيانات أيضاً على عدم تقدير أهمية بحوث العلاقات العامة، سواء على مستوى الإدارة الـعـليا لبعض المنشآت أو على مستوى المسئولين عن إدارات العلاقات العامة. و يتضح ذلك من الإجابات الخاصة بأن طبيعة عمل العلاقات 'العامة لاتحتاج إلى إجراء بحوث، و بـأن الـمـشـكـلات الـتى صادفت جهاز العلاقات العامة حتى الآن لاتحتاج إلى إجراء بـحـوث. وهـو اتجـاه ينظر إلى استخدام بحوث العلاقات العامة نظرة علاجية لمشكلات حـدثـت بـالـفـعـل ولا يـنـظر إليه نظرة وقائية كأسلوب إيجابى فى التبكير بالتعرف على احتمالات المشكلات التى يتوقع أن تصادف الإدارة خلال فترة زمنية مقبلة.

المبحث الثانى

تخطيط أنشطة العلاقات العامة
فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

التخطيط أساساً عبارة عن مجموعة من المراحل والخطوات التى تتخذها الإدارة لمواجهة ظروف المنشأة خلال فترة زمنية مستقبلة. وكلما تقدمت العلاقات العامة وازدادت درجة الرشد فيها باعتمادها على الأسلوب العلمى والبحوث والدراسات زادت درجة الاهتمام بالتخطيط، الذى يؤدى بدوره إلى تطوير العلاقات العامة، وتحقيق العديد من الفوائد التى يتمثل أهمها فى[١٤] :

(١) الابتعاد عن دوران العمل اليومى الروتينى مما لايترك للعاملين الفرصة للتفكير التخطيطى أو النظرة المستقبلية.

(٢) التعرف المسبق على كل المتطلبات والسعى لتوفيرها.

(٣) اختيار أنسب الأوقات التى تؤدى إلى تحقيق الأهداف المطلوبة فى الوقت المحدد.

(٤) تحقيق الأهداف التى تتمشى مع أهداف المنشأة ككل وتتكامل معها.

(٥) إمكانية التنبؤ بالمشكلات التى يتوقع حدوثها ووضع البرامج التى تؤدى إلى مواجهتها وتلافيها أو العمل على إزالة أسباب حدوثها.

---

(١٤) انظر مجموعة المراجع التالية :

ـ الدكتور سمير محمد حسين، العلاقات العامة، **مرجع سابق، ص ١٣٨ــ١٣٩.**

- Raymond, S. **op. cit.**, p. 216.
- S. W. Dunn, **Public Relations, A Contemporary Approch** (Homewood, Illiniois: Richard D. Irwin, Inc., 1986) p. 188.

(٦) تنفيذ برامج متكاملة.

(٧) زيادة مشاركة الإدارة العليا وتأييدها لأنشطة العلاقات العامة.

(٨) التأكيد على الجانب الإيجابى بدلاً من السلبى أو الدفاعى.

(٩) تحقيق أنسب استخدام لوسائل الإعلام والاتصال المتاحة فى الوصول إلى الجماهير المستهدفة.

وتنقسم خطط العلاقات العامة ــ زمنيا ــ إلى نوعين، هما : الخطة **طويلة الأجل** ، وهى التى تزيد عن سنة وقد تصل إلى ٥ سنوات ، والخطة **قصيرة الأجل** ، وهى التى تقل عن سنة وقد تصل إلى بضعة أسابيع[١٥] .

ومن الضرورى أن تضع العلاقات العامة خطة طويلة الأجل تحدد فيها الأهداف العامة على مدى زمنى طويل نسبيًّا ، ثم تقوم بتقسيمها إلى خطط جزئية قصيرة الأجل.

كما يمكن تقسيم الخطط أيضاً إلى خطط **استراتيجية** طويلة المدى ، وخطط **تاكتيكية** لمواقف محددة ، ويمكن للإدارة أن تضع خطة لتنفيذ برنامج اتصالى معين **(خطة لمرة واحدة)** ، كما يمكن أن تضع خطة **دائمة** طويلة المدى تتولد منها خطط قصيرة المدى أو خطط تاكتيكية.

وبصفة عامة ، ومهما كانت طبيعة الخطة ونوعها ومداها الزمنى وأهدافها ، فإنها تتكون من عدة عناصر ، كما يتم إعدادها بناء على مجموعة من الخطوات المتتابعة. وتتمثل عناصر خطة العلاقات العامة فيما يلى :[١٦]

. الموقف الحالى للمنشأة (الوضع الراهن)

---

(15) Robert T. Rcilly, **Public Relations in Action**, (New Jersey: Prentice–Hall Inc., Englewood Cliffs, 1981) p. 78.

(١٦) انظر المرجعين التاليين :

ــ المرجع السابق، ص ٧٦

- Lawrence W. Nolte, **Fundamentals of Public Relations: Professional, Guidelines, Concepts & Integrations**. 2nd Printing, (New York: Pergamon Press Inc., 1978) p.311.

- الأسباب التى دعت إلى وضع الخطة.
- الأهداف التى تسعى الخطة إلى تحقيقها (إعلامية ـ للتأثير فى الاتجاهات ـ للتأثير فى السلوك).
- الأساليب التنفيذية التى ستستخدم فى الاتصال.
- الجمهور المستهدف.
- التكلفة.

أما خطوات التخطيط فتتمثل فيما يلى :[١٧]

- تحديد المشكلة أو المشكلات.
- جمع البيانات الضرورية وتحليلها.
- تشخيص المشكلة أو المشكلات وتحليل الموقف إلى عناصره الداخلية والخارجية.
- فحص الخبرات السابقة.
- فحص خبرات الآخرين ودراسة المواقف الشبيهة.
- تحديد الأهداف الإجمالية العامة للبرنامج.
- تحديد الجمهور المستهدف وتقسيمه إلى فئات نوعية.
- تحديد الأهداف التفصيلية لكل فئة جماهيرية.
- تقويم البدائل واختيار البديل الأفضل.
- تحديد استراتيجية البرنامج.

---

(١٧) انظر مجموعة المراجع التالية :

ـ الدكتور سمير محمد حسين، العلاقات العامة، **المرجع السابق، ص ١٤١ـ١٤٥.**

- S. Cutlip, A. Center & G. Broom, **op. cit.**, p. 232.
- Lawrence W. Nolte, **op. cit.**, p. 309.
- Raymond S., **op. cit.**, p. 220.
- Robert T. Reilly, **op. cit.**, p. 70.
- J. Norris, **Public Relations**, (N. J.: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1984) p. 79.

. تحديد استراتيجية الاتصال (استراتيجية الوسائل الإعلامية وطرق الاتصال. الرسالة الإعلامية).

. التقويم السابق للبرنامج.

. وضع الخطط التنفيذية للبرنامج (تحديد المسئوليات التنفيذية، والجدولة الزمنية لتنفيذ البرنامج، وتحديد التكلفة).[18]

وبالنظر إلى أهمية التخطيط فى العلاقات العامة فقد تضمنت صحيفة الاستبانة مجموعة من الأسئلة حول مدى اتجاه المنشآت التى أجريت عليها الدراسة إلى وضع خطة لنشاط العلاقات العامة بها. ونعرض فيما يلى النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بهذا الجانب:

أولاً ـ نسبة إدارات العلاقات العامة التى تقوم بوضع خطة لنشاطها:

يوضح الجدول رقم (٣٤) نسبة إدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة التى تقوم بوضع خطة لنشاط العلاقات العامة بها.

وتدل بيانات الجدول على أن نسبة المنشآت التى تقوم بوضع خطة لنشاط العلاقات العامة، سواء بصفة دائمة أو أحيانا، تصل إلى ٥٧,٦٪ من مجموع الجهات التى أجريت عليها الدراسة. و يعنى ذلك أن هناك نسبة تصل إلى ٤٢,٤٪ من الجهات لا تضع خططاً لها، وهى نسبة مرتفعة بالقياس إلى أهمية عملية التخطيط، مما يدل على أن برامج العلاقات العامة فى هذه المنشآت قد تتم بطريقة عشوائية وارتجالية دون دراسة أو إعداد، وهو ما يؤدى ـ إلى جانب العوامل والمتغيرات السلبية الأخرى ـ إلى تعويق الدور المهم الذى يمكن أن تقوم به العلاقات العامة.

---

(18) S. Watson, Dunn, **Public Relations, A Contemporary Approach** (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1986) pp. 192–199.

جدول رقم (٣٤)

نسبة الجهات التى تقوم بوضع خطة لتحقيق أهداف العلاقات العامة

فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

الجهـات	النسبة %
أجهزة تقوم بوضع خطة بصفة دائمة.	٢٨,٨
أجهزة تقوم بوضع خطة «أحياناً».	٢٨,٨
أجهزة لا تقوم بوضع خطة.	٤٢,٤
	١٠٠

ثانيا ــ المستوى الزمنى لخطط العلاقات العامة :

يـوضـح الجدول رقم (٣٥) المستوى الزمنى لخطط العلاقات العامة فى الجهات التى تقوم بوضع خطة لنشاط العلاقات العامة بها.

وتدل بيانات هذا الجدول على مجموعة من المؤشرات من أهمها :

ــ تتركز النسبة الغالبة لخطط العلاقات العامة فى المستوى الزمنى **«متوسط الأجل»**، وهـو الـذى يـتـم على أسـاس خطة سنوية أو نصف سنوية. وتصل نسبة الجهات الـتـى تقوم بوضع خطة سنوية إلى حوالى ٦٣٪ من مجموع الجهات التى تقوم بوضع خطة، وهو مايرتبط بوضع الموازنات قبل بدء السنة المالية.

ــ أمـا الجـهـات الـتـى تـقـوم بـوضـع خـطـة طـويـلة الأجل فتصل نسبتها إلى حوالى ٣٪ ــ وهى نسبة ضئيلة جدًّا ــ من الجهات التى ذكرت أنها تقوم بوضع خطة[١٩].

(١٩) تمثل هذه النسبة جهة واحدة فقط من الجهات التى تقوم بوضع خطة للعلاقات العامة.

جدول رقم (٣٥)

المستوى الزمنى لخطط العلاقات العامة

فى الجهات التى تقوم بوضع هذ الخطط

المستوى الزمنى	النسبة %
ه تخطيط قصير الأجل.	٣٤,٣
ه تخطيط متوسط الأجل.	٦٢,٨
ه تخطيط طويل الأجل.	٢,٩
	١٠٠

وتتراوح المدد الزمنية للخطة بها من سنة إلى أقل من ٣ سنوات ، مما يشير إلى أن الغالبية العظمى من الجهات (٩٧٪) لا تتبع أسلوب التخطيط طويل الأجل.

— تشير الدراسة أيضاً إلى وجود جهات تصل نسبتها إلى ٣٤٪ تقتصر فى خططها على المدى القصير وتصل النسب الخاصة بها إلى ١١,٤٪ للجهات التى تضع خطة لمدة أقل من ٣ أشهر، و ٢٢,٩٪ للجهات التى تضع خطة لمدة من ٣ أشهر إلى أقل من ٦ أشهر. ومثل هذه البرامج الجزئية قصيرة الأجل لايمكن أن تدخل فى نطاق عملية التخطيط — بمفهومها العلمى السليم وتطبيقاتها العملية الصحيحة — مالم تكن جزءا من خطة طويلة الأجل.

ثالثا — اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى وضع ميزانية تقديرية لنشاطها، والأسس التى تؤخذ فى الاعتبار عند وضعها :

سئل المجيبون الذين أفادوا بأنهم يقومون بوضع خطة للعلاقات العامة، سواء بصفة

دائـمـة أو أحياناً عن قيامهم بوضع ميزانية تقديرية لنشاط العلاقات العامة لديهم. وقد تبين أن ٦٠٪ فقط من الجهات التى تقوم بوضع خطة للعلاقات العامة تقوم بوضع ميزانية تقديرية، مما يشير إلى أن ٤٠٪ من هذه الجهات لا تقوم بعمل ميزانية تقديرية لأنشطة العلاقات العامة بها كجزء من عملية التخطيط. وهى نسبة مرتفعة بالقياس إلى أهمية إعداد الميزانيات التقديرية كأحد المكونات الأساسية فى إعداد خطة العلاقات العامة.

ثم سئل الذين أجابوا بأنهم يقومون بعمل ميزانية تقديرية لأنشطة العلاقات العامة عن الأسس التى تؤخذ فى الاعتبار عند إعداد هذه الميزانية. و يوضح الجدول رقم (٣٦) هذه الأسس مرتبة حسب تكرارات استخدامها منسوبة إلى إجمالى الجهات التى تقوم بإعداد ميزانية تقديرية.

جدول رقم (٣٦)

الأسس التى تؤخذ فى الاعتبار عند وضع الميزانية التقديرية لنشاط العلاقات العامة فى الجهات التى تقوم بإعداد ميزانية تقديرية

الأسس	الوزن النسبى ٪
الأنشطة والمشروعات المقرر القيام بها.	٧١,٤
ما تسمح به الميزانية العامة للجهاز.	٦٦,٧
المصروفات الفعلية فى الميزانية السابقة.	٣٨,١
احتمالات الزيادة فى النشاط فى العام القادم.	٣٣,٣

وتدل بيانات الجدول السابق على مجموعة من المؤشرات من أهمها :

ـــ اتجاه نسبة كبيرة من الجهات تصل إلى ٧١,٤٪ إلى اتباع الأساس الموضوعى فى

تحديد الميزانية التقديرية لأنشطة العلاقات العامة، وهو دراسة الأنشطة والمشروعات المقرر القيام بها خلال فترة الخطة لمعرفة تكلفتها، حتى يمكن تحديد الموارد المالية اللازمة لها.

- اتجاه نسبة كبيرة من الجهات تصل إلى حوالى ٦٧٪ إلى التقيد فى إعداد الميزانية التقديرية بما تسمح به ميزانية الجهاز. وعلى الرغم من أن ذلك يرتبط بالموارد المتاحة للجهاز وما يخصصه منها لأنشطة العلاقات العامة، فإنه يمثل قيدًا على التحديد الفعال لهذه الأنشطة، لاحتمال أن تكون هذه الموارد المسموح بها من ميزانية الجهاز أقل من حجم الأنشطة التى تستهدف العلاقات العامة القيام بها، مما يقلل من فاعليتها.
- اتجاه نسبة من الجهات تصل إلى ٥٧٪ إلى الاسترشاد بميزانيات الأعوام السابقة والمنصرف الفعلى منها على كل نشاط من أنشطة العلاقات العامة واتخاذها كمعيار أساسى فى تحديد الميزانية التقديرية. و يؤخذ على استخدام هذا المعيار الكثير من احتمالات الخطأ فى إمكانية وضع ميزانية تقديرية على أسس موضوعية سليمة نظراً لاختلاف ظروف ومتطلبات كل عام عن الأعوام السابقة، واحتمال تأثر ميزانيات هذه الأعوام السابقة بعوامل ومتغيرات مختلفة عن العوامل الخاصة بالعام الحالى، خاصة إذا استحدثت أجهزة العلاقات العامة برامج وأنشطة جديدة، مع احتمال تقييد مسئول العلاقات العامة بإطار محدود يحد من إمكانات تطوير أنشطة العلاقات العامة و برامجها سنويًّا طبقاً للمتطلبات الموقفية المتجددة كل عام.

رابعاً ــ أهم الأسباب التى أدت إلى عدم وضع خطة للعلاقات العامة فى الجهات التى لم تقم بوضع هذه الخطة :

أوضحت النتائج الخاصة بحجم الاتجاه إلى وضع خطة للعلاقات العامة أن ٤٢,٤٪

من إجمالى الجهات التى أجريت عليها الدراسة لا تقوم بوضع خطة. وقد استهدفت الدراسة التعرف على أهم الأسباب التى أدت إلى عدم وضع خطة للعلاقات العامة فى هذه الجهات. و يوضح الجدول رقم (٣٧) أهم هذه الأسباب مرتبة حسب تكراراتها منسوبة إلى عدد الجهات التى لا تقوم بوضع خطة.

وتعكس بيانات الجدول النظرة السلبية إلى وظيفة العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة، سواء من جانب الإدارة العليا أو من جانب المسئولين عن إدارة هذه الأجهزة.

ويمكن تقسيم الأسباب التى أبداها المجيبون من المسئولين عن أجهزة العلاقات العامة إلى ثلاثة أنواع على النحو التالى:

النوع الأول:

أسباب ناتجة عن نظرة الإدارة إلى وظيفة العلاقات العامة فى المنشأة، وتتمثل فى قصور الفهم بالنسبة لوظيفة العلاقات العامة، وعدم الاهتمام بالعلاقات العامة وبالتالى عدم تخصيص ميزانية لها، وتوزيع نشاط العلاقات العامة على جهات متعددة، والتغيير المستمر للمشرفين على العلاقات العامة مما يخل بإمكانية التخطيط، وقيام إدارات أخرى بوضع خطة العلاقات العامة، مما لايتيح لإدارة العلاقات العامة أن تقوم بوضع خططها بنفسها.

النوع الثانى:

أسباب ناتجة عن نقص الموارد والإمكانات اللازمة للقيام بالتخطيط، وتتمثل فى عدم وجود مخصصات مالية كافية، وعدم توافر الإخصائيين فى مجال تخطيط العلاقات العامة، وعدم وجود قوى عاملة كافية بالإدارة، وحداثة الجهاز، مما يجعل العملية التخطيطية صعبة فى الوقت الحاضر.

جدول رقم (٣٧)
أهم الأسباب التى أدت إلى عدم وضع خطة للعلاقات العامة في الجهات التى لم تقم بوضع خطة

أهم الأسبـــاب	الوزن النسبى %
عدم وجود مخصصات مالية كافية.	٩٦,٤
عدم توافر الإخصائيين فى مجال تخطيط العلاقات العامة.	٨٩,٣
عدم وجود قوى عاملة كافية بالإدارة.	٨٥,٧
قصور الفهم بالنسبة للعلاقات العامة.	٧٨,٦
العلاقات العامة كوظيفة لا تزال فى البداية.	٧٥,٠
العمل روتينى ومتعارف عليه ولا يحتاج لخطة.	٧١,٤
الإدارة العليا لم تطلب ذلك.	٥٧,١
عدم الاهتمام بالعلاقات العامة.	٥٧,١
جهاز العلاقات العامة لايقوم على أساس علمى واضح.	٥٣,٦
وجود ظروف يومية متعددة لا تسمح بضبط عملية التخطيط.	٤٦,٤
توزيع نشاط العلاقات العامة على جهات متعددة.	٤٢,٨
حداثة الجهاز تجعل العملية التخطيطية صعبة.	٤٢,٨
تغليب الاعتبارات الشخصية فى النشاط.	٢٥,٠
أعمال العلاقات العامة طارئة وليست دورية.	٢١,٤
اقتصار عمل الإدارة على: التسهيلات «حجوزات، تخليص، جوازات، تعقيب» مما لايحتاج إلى وضع خطة.	١٧,٨
التغيير المستمر بين المشرفين على العلاقات العامة لايجعل لوظيفة التخطيط معنى أو أهمية.	١٧,٨
تقوم إدارات أخرى بالجهاز بوضع خطة للعلاقات العامة.	١٤,٣

النوع الثالث :

أسباب ناتجة عن نظرة المسئولين عن أجهزة العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة لأهمية العلاقات العامة ودورها وأساليب ممارستها، وتشمل مجموعة الأسباب التى يقع على عاتق المسئولين عن أجهزة العلاقات العامة مسئولية مواجهتها من خلال تطوير أداء العلاقات العامة، وتتمثل فى أن العلاقات العامة كوظيفة لا تزال فى البداية، وأن العمل روتينى ومتعارف عليه ولا يحتاج إلى وضع خطة، وأن الإدارة العليا لم تطلب وضع خطة، وأن إدارة العلاقات العامة لا تقوم على أساس علمى واضح، ووجود ظروف يومية لا تسمح بضبط عملية التخطيط، وتغليب الاعتبارات الشخصية فى النشاط، وأن أعمال العلاقات العامة طارئة وليست دورية، واقتصار عمل الإدارة على (التشهيلات) فقط مما لا يحتاج إلى وضع خطة.

المبحث الثالث

النشاط الاتصالى للعلاقات العامة
فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

يعتبر النشاط الاتصالى جوهر عمل العلاقات العامة، حيث توجه كل الجهود التى تبذلها إدارة العلاقات العامة إلى تصميم البرنامج الاتصالى الفعال الذى يحقق أهداف المنشأة بأقصى قدر من الفعالية والتأثير.

والاتصال هو العملية التى يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الانطباعات بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، باستخدام وسيلة أو عدة وسائل أو أشكال اتصالية، عن طريق الكلمات أو الصور أو الرموز الشفهية أو المكتوبة أو المسموعة أو المرئية ذات المعنى الموحد والمفهوم بنفس الدرجة لدى كل من طرفى عملية الاتصال، وذلك بهدف تحقيق العمومية أو الذيوع أو الانتشار لفكرة أو قضية أو موضوع أو الإعلام أو الدعاية أو إحداث الإقناع أو التأثير العقلى والعاطفى لهذه الفكرة أو القضية، أو الإيحاء بأفكار واتجاهات ومقاصد معنية. وبهذا فإن الاتصال هو أساس كل تفاهم إعلامى فكرى ثقافى، حيث يتيح نقل المعارف والمعلومات و ييسر التفاهم بين الأفراد والجماعات[20].

---

(٢٠) انظر المرجعين التاليين :

ـ الدكتور سمير محمد حسين، **الإعلام والاتصال بالجماهير والرأى العام**، (القاهرة : عالم الكتب، ١٩٨٤) ص ٢١

- W. Schram, (ed.) **Mass Communication**, (Illinois: University of Illinois Press, 1962), p. 5.

وتسعى العلاقات العامة عن طريق النشاط الاتصالى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بالنسبة لكل من الجمهور الداخلى والجمهور الخارجى، يتمثل أهمها فيما يلى :[21]

* بالنسبة للجمهور الداخلى :

- تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات التى ترى الإدارة ضرورة توافرها لديهم، وبحقيقة ما يحدث داخل المنشأة، وبحقيقة النشاط الذى تقوم به، وبالأخبار ذات الطابع الاجتماعى.
- إشعار كل موظف أو عامل بقيمة العمل الذى يقوم به .
- توصيل أفكار وتوجيهات الإدارة العليا إلى العاملين.
- تنمية روح التفاهم بين الإدارة والعاملين.
- تنشيط التعاون بين العاملين بعضهم وبعض لزيادة كفاءة الأداء.
- تجنب وإزالة ما قد يحدث من سوء فهم فى علاقة العاملين بعضهم ببعض أو بينهم وبين الإدارة العليا.
- تنمية شعور الفخر والاعتزاز بانتماء العامل للمنشأة، ورفع الروح المعنوية للعاملين بالمنشأة.
- الحصول على مساعدة العامل لرجل العلاقات العامة فى برامج وأنشطة العلاقات بالمجتمع الخارجى للمنشأة.

* بالنسبة للجمهور الخارجى :

- تحقيق سمعة طيبة للمنشأة وتدعيم صورتها الذهنية لدى مختلف فئات الجماهير

---

(21) د. على أحمد على، ود. روحية السيد، **الاتصالات الإدارية والجماهيرية** (القاهرة : مكتبة عين شمس، بدون تاريخ) ص ٨-١٣، ٢٣٦-٢٣٧.

التـى تـتـعامل معها ولدى المجتمع، وتكوين مركز متميز لها على المستوى الوطنى والإقليمى.

- مساعدة الجمهور على تكوين رأى صحيح وكسب ثقته وذلك بمده بكافة المعلومات.
- تحسين علاقة المنشأة بالمجتمع.
- زيادة فرص التفاهم المتبادل والانسجام بين المنشأة والجماهير المتعاملة معها.
- اجتذاب المهارات الممتازة للعمل لديها.
- تعريف أفراد الجمهور بحقيقة الجهود المبذولة.
- شرح سياسة المنشأة وأهدافها، وتزويد أفراد الجمهور بكل المعلومات والبيانات التى يحتاجون إليها عن المنشأة وعن نشاطها.
- توضيح بعض الأفعال والتصرفات والمواقف التى صدرت عن المنشأة.
- الرد على كل أخبار كاذبة أو غير صحيحة تنشر عن المنشأة أو عن قيادتها أو عن نشاطها.

ويأخذ الاتصال عدة أشكال مختلفة، كالاتصال الشخصى، والاتصال الجمعى وكلاهما اتصال مباشر، والاتصال الجماهيرى وهو اتصال غير مباشر. وتختلف هذه الأشكال فيما بينها من حيث طبيعتها ومتطلباتها وتأثيرها. أما شبكة الاتصال فتتكون من أربعة عناصر، هى: المرسل، والرسالة، ووسائل الاتصال، والمتلقى[٢٢]، وهناك بعض أشكال الاتصال التى تستهدف إقناع جمهور المتلقين بأفكار ومعلومات وآراء معينة، والتأثير فى سلوكهم، وهو ما ينسحب على الجهود الاتصالية التى تقوم بها العلاقات العامة. ويطلق على هذا النوع من الاتصال اصطلاح «الاتصال الإقناعى». ويمكن تعريفه بأنه «الاتصال الذى يحدث عندما يوجه القائم بالاتصال

(22) J. R. Dominick. **op. cit.**, pp. 5–10.

ــ عن قصد ــ رسائله الإعلامية لإحداث تأثير محسوب على اتجاهات مجموعات معينة مستهدفة من الجمهور وسلوكها. وعلى هذا الأساس فإن الاتصال الإقناعى يتضمن العنصر التأثيرى أو الإقناعى الذى لايكتفى بمجرد استقبال الجمهور للرسالة، وإنما يستهدف إحداث التأثير والاستمالة والإقناع[٢٣]. و يذهب خبراء الاتصال إلى اقتراح مجموعة من المحددات الأساسية اللازمة لنجاح الاتصال الإقناعى، وهى:[٢٤]

ــ أن يكون الاتصال الإقناعى هادفاً.

ــ أن تفهم الرسالة بدقة.

ــ أن تكون الرسالة قابلة للتصديق.

ــ أن تكون الدعوة متمشية مع حاجات المستقبلين.

ــ أن يتم الإشباع بوسائل وطرق تتسق مع قيم المستقبلين.

ــ أن تكون الدعوة ملائمة للظروف القائمة.

وفى هذا الإطار يحذر الخبراء من الوقوع فى عدة مشكلات تحد من نجاح البرنامج الاتصالى للعلاقات العامة، و يركزون بصفة خاصة على الجوانب التالية التى تمثل أهم معوقات النشاط الاتصالى للعلاقات العامة[٢٥]:

ــ غياب الأهداف الواضحة المحددة.

ــ عدم تحديد فئات الجمهور المستهدف تحديداً واضحاً.

---

(٢٣) انظر المرجعين التاليين:

- Charles U. Larson, **Persuasion: Reception & Responsibility**, 5th ed. (California: Wadsworth Publishing Company. 1989) p. 10.
- Winston L. Brembeck & William S. Howell, **Persuasion: a means of social influence**, 2nd. ed., (N. J. Prentice–Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1976) p. 101.

(٢٤) نفس المرجع السابق، ص ١٠١

(٢٥) انظر مجموعة المراجع التالية:

- S. Cutlip, A. Center, & G. Broom, **op. cit.**, p. 272.
- L. Nolte, **op. cit.**, p. 326.
- R. Reilly, **op. cit.**, p. 102.

- اختيار اللغة التى لا تتناسب مع فئات الجماهير المستهدفة.
- التعارض بين مضمون الرسالة الإعلامية وما تقوم به المنشأة من تصرفات (التعارض بين القول والفعل).
- النقص فى الجوانب الشكلية التى تقدم بها المادة الإعلامية.
- اختيار وسائل وقنوات اتصالية لا تصل بتغطية عالية إلى القطاعات الجماهيرية المستهدفة.
- التوقيت الخاطىء فى بث الرسالة.
- نقص المعلومات الضرورية لتغذية البرنامج الاتصالى.
- وضع افتراضات خاطئة.

وفى ضوء مجموعة الخصائص التى يتميز بها الاتصال، وما يجب أن تتسم به العملية الاتصالية فى مجال العلاقات العامة توجد مجموعة من المؤشرات أو الدروس المستفادة التى توضح لخبير الاتصال فى مجال العلاقات العامة إمكانية رسم برنامج اتصالى فعال، نعرض أهمها فيما يلى[٢٦] :

- يتطلب الاتصال الفعال ضرورة تصميم برنامج خاص لكل موقف أو لكل حالة على حدة، مع الأخذ فى الحسبان عناصر التوقيت والمكان ونوع الجماهير ووسائل الاتصال والأسلوب الذى يجب أن يستخدم.
- يجب أن تعكس الرسالة لدى فئات الجماهير الإحساس بالصدق من جانب المنشأة والرغبة الصادقة فى خدمة الجماهير، بحيث توفر عنصر الثقة والمعقولية ومن ثم تزداد احتمالات تأثيرها فى أفراد هذا الجمهور.
- من الضرورى أن تحمل الرسالة معنى للمستقبلين، وأن تكون ذات أهمية خاصة بالنسبة لهم، وأن ترتبط باهتماماتهم وميولهم واتجاهاتهم، فضلاً عن أهمية

---

(٢٦) دكتور سمير محمد حسين، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص ١٥٥.

الاستمرار فى الاتصال والتكرار فى تقديم الرسائل المناسبة لتلافى الآثار السلبية التى تنجم عن عوامل التعويق والتحريف .

أما بالنسبة لوسائل الاتصال وأشكاله المختلفة والتى يمكن لخبير العلاقات العامة أن يستخدمها فى برنامجه الاتصالى فتتمثل فيما يلى :

(١) أشكال الاتصال المباشر، وتشمل :

- المحاضرات واللقاءات والندوات والاجتماعات التى يلتقى فيها المسئولون بالمنشأة بالجماهير لقاء مباشراً .
- المعارض الدولية والقومية والإقليمية والمحلية والنوعية حسب الهدف من الاستخدام .
- الزيارات التى يمكن ترتيبها وإعدادها بهدف زيادة معلومات الجماهير المختارة عن المنشأة وأوجه النشاط الذى تقوم به .
- الحفلات سواء العامة أو المحدودة أو المناسبات الخاصة بالمنشأة .
- المؤتمرات التى تناقش القضايا المهمة الخاصة بالمنشأة مع بعض فئات جماهيرية سواء عامة أو نوعية .

(٢) الوسائل المطبوعة :

- الجرائد والمجلات العامة أو المتخصصة .
- المطبوعات الموجهة إلى الجمهور الداخلى .
- الكتيبات والأدلة، سواء للعاملين الجدد أو التى تتضمن معلومات تفصيلية عن المنشأة وأوجه نشاطها وأهدافها وتوسعاتها ودورها فى خدمة الاقتصاد والمجتمع والبيئة المحلية، والخدمات التى تقدمها للعاملين وللجماهير الخارجية، والكتيبات

التى تصدر فى المناسبات العامة أو الخاصة بالمنشأة .

- الخطابات التى ترسلها المنشأة إلى الجمهور الداخلى أو الجمهور الخارجى بغرض الإخبار والإعلام أو الشرح والتفسير والتوضيح والإقناع .
- الملصقات واللافتات .

(٣) الوسائل المرئية والمسموعة :

- التليفزيون كوسيلة اتصال بالجماهير على المستوى الوطنى، وكوسيلة اتصال داخلية فى المنشأة، وكأداة تستخدم فى عرض الإعلانات الإعلامية (الدائرة المغلقة) .
- أشرطة الفيديو عن نشاط المنشأة للعرض العام أو الخاص .
- السينما والأفلام التسجيلية والوثائقية كوسيلة اتصال عامة وخاصة .
- الإذاعة كوسيلة اتصال جماهيرية، والإذاعة الداخلية فى المنشأة ــ فى حالة إمكان استخدامها ــ كوسيلة للاتصال المباشر والسريع بأفراد الجمهور الداخلى .

وقد اشتملت صحيفة الاستبانة على عدة أسئلة خاصة بالنشاط الاتصالى لعينة الدراسة. ونعرض فيما يلى النتائج الخاصة بهذه الجزئية فى الأجهزة الحكومية التى أجريت عليها الدراسة الميدانية بالمملكة :

أولاً ــ درجة استخدام طرق الاتصال ووسائله المختلفة فى مجال العلاقات العامة :

يوضح الجدول رقم (٣٨) درجة استخدام طرق الاتصال ووسائله المختلفة فى العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة.

جدول رقم (٣٨)

درجة استخدام طرق الاتصال ووسائله المختلفة فى مجال العلاقات العامة بالجهات التى أجريت عليها الدراسة

طرق الاتصال	تستخدم دائماً %	تستخدم أحياناً %	تستخدم نادراً %	لا تستخدم %
(١) الوسائل المطبوعة :				
(أ) الصحف :				
صحف سعودية (عربية وأجنبية) .	٨٧,٢	٦,٤	٣,٢	٣,٢
صحف خليجية .	٦,٦	٢٩,٥	١٤,٧	٤٩,٢
صحف عربية .	٦,٧	١١,٧	٢١,٧	٦٠,٠
صحف أجنبية .	٨,٣	١٦,٧	١٦,٧	٥٨,٣
(ب) المجلات العامة والمتخصصة :				
مجلات سعودية عامة .	٥٢,٤	٣٢,٨	٨,٢	٦,٦
مجلات خليجية عامة .	٦,٧	٢١,٧	٢٠,٠	٥١,٦
مجلات عربية عامة .	٦,٧	١٨,٣	٢٠,٠	٥٥,٠
مجلات أجنبية عامة .	١,٧	١٨,٣	١٣,٣	٦٦,٧
مجلات متخصصة سعودية	٣٣,٣	٢٨,٤	١٣,٣	٢٥,٠
مجلات متخصصة خليجية وعربية .	٣,٣	٢٨,٤	١٥,٠	٥٣,٣
مجلات متخصصة أجنبية .	٥,٠	١٨,٣	١١,٧	٦٥,٠
(جـ) المطبوعات الخاصة بالمنشأة :				
المطبوعات الموجهة إلى الجمهور الخارجى كالأدلة التعريفية والنشرات والتقارير الدورية المطبوعة .	٥٠,٨	٢٦,٢	٤,٩	١٨,١

تابع جدول رقم (٣٨)

درجة استخدام طرق الاتصال ووسائله المختلفة فى مجال العلاقات العامة بالجهات التى أجريت عليها الدراسة

طرق الاتصال	تستخدم دائما %	تستخدم أحيانا %	تستخدم نادراً %	لا تستخدم %
مجلات مطبوعة داخل الجهاز تتضمن الأخبار والأنشطة الداخلية والجوانب الاجتماعية بالجهاز.	٣٣,٣	١٧,٥	٦,٣	٤٢,٩
البريد المباشر.	٣٢,٨	٢٤,٦	١١,٥	٣١,١
المطبوعات الداخلية للجهاز كأدلة الموظفين والعاملين الجدد والكتيبات.	٢٧,٩	٣٢,٨	١٣,١	٢٦,٢
الملصقات فى الأماكن العامة.	٢٤,٦	٣٦,٢	١٤,٨	٢٤,٦
الملصقات داخل الجهاز.	٢٢,٩	٣٩,٣	١٨,١	١٩,٧
الخطابات والرسائل للجمهور الداخلى.	٢١,٣	٢٧,٩	١٤,٧	٣٦,١
(٢) الوسائل المرئية والمسموعة :				
أشرطة الفيديو للعرض العام أو الخاص.	٤٤,٣	١٦,٤	١٣,١	٢٦,٢
التليفزيون.	٣١,١	٣٩,٤	٩,٨	١٩,٧
الإذاعة.	٢٧,٩	٣٦,١	١٣,١	٢٢,٩
(٣) أساليب الاتصال المباشر :				
المعارض العامة أو الخاصة أو النوعية.	٣٧,٧	٣٢,٨	٩,٨	١٩,٧
المقابلات الشخصية.	٣٥,٥	٢٥,٨	٢٤,٢	١٤,٥
الندوات والمحاضرات.	٣٠,٧	٤٠,٣	١٧,٧	١١,٣
المؤتمرات.	٢٧,٩	٢٩,٥	٢١,٣	٢١,٣
الاجتماعات الخاصة بمناقشة مشكلات العمل مع العاملين.	٢٣,٣	١٥,٠	٢١,٧	٤٠,٠

وتشير بيانات الجدول السابق إلى مجموعة من المؤشرات، من أهمها :

- تأتى الوسائل المطبوعة فى الترتيب الأول من حيث الاستخدام الدائم لها. وفى مقدمة هذه الوسائل الصحف والمجلات السعودية، ثم المطبوعات الموجهة إلى الجمهور الخارجى وتشمل : الأدلة التعريفية بالمنشأة والنشرات والتقارير الدورية المطبوعة، وكذلك المجلات الداخلية للجهاز، والبريد المباشر.

و يلاحظ بالنسبة لهذه الوسائل المطبوعة الانخفاض النسبى فى الاستخدام الدائم للمطبوعات الداخلية الموجهة إلى الجمهور الداخلى (٢٨٪) والملصقات (٢٤٪) والخطابات والرسائل للجمهور الداخلى (٢١٪)، كما يلاحظ أيضاً الانخفاض الكبير فى الاستخدام الدائم للصحف والمجلات الخليجية والعربية والأجنبية، مما يشير إلى اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى تركيز نشاطها الإعلامى على المستوى الوطنى بدرجة عالية.

- أما الوسائل المرئية والمسموعة فتأتى فى الترتيب الثانى من حيث الاستخدام الدائم، حيث تصل إلى ٤٤٪ بالنسبة لأشرطة الفيديو عن نشاط المنشأة وإنجازاتها والتى تستخدم للعرض العام أو الخاص، يليها التليفزيون بنسبة ٣١٪ ثم (الراديو) بنسبة ٢٨٪.
- أما أساليب الاتصال المباشر فتأتى فى الترتيب الثالث، وتأتى المعارض العامة أو الخاصة أو النوعية فى مقدمة هذه الأساليب حيث تبلغ نسبة الاستخدام الدائم لها ٣٨٪، تليها المقابلات الشخصية بنسبة ٣٦٪، ثم الندوات والمحاضرات (٣١٪)، ثم المؤتمرات (٢٨٪)، ثم الاجتماعات الخاصة بمناقشة مشكلات العمل (٣٢٪). و يلاحظ ارتفاع نسبة استخدام مختلف هذه الأساليب سواء بصفة دائمة أو أحياناً، مما يشير إلى زيادة اعتماد إدارات العلاقات العامة على أساليب الاتصال المباشر فى عملية الاتصال.

ثانياً ــ الأهمية النسبية لوسائل وأساليب الاتصال بالنوعيات المختلفة لجماهير المنشأة الداخلية والخارجية :

استهدفت الدراسة أيضاً التعرف على درجة الأهمية النسبية لوسائل الاتصال بالجمهور الداخلى والجمهور الخارجى للمنشأة وذلك من وجهة نظر القائمين على عملية الاتصال فى إدارات العلاقات العامة.

وقد اشتملت صحيفة الاستبانة على قائمتين إحداهما خاصة بوسائل الاتصال بالجمهور الداخلى، والثانية خاصة بوسائل الاتصال بالجمهور الخارجى. وقد أدرج بكل منهما مختلف الوسائل والأساليب الاتصالية المحتملة، وطلب من أفراد العينة ــ المشرفين على إدارات العلاقات العامة ــ ترتيب وسائل الاتصال وأساليبه فى كل من القائمتين حسب أهميتها ودرجة استخدامها، مع إعطاء رقم (١) لأكثرها أهمية، ورقم (٢) للأهمية التالية..، بهذا أمكن استخراج الأهميات النسبية للوسائل المختلفة باستخدام طريقة الترجيح بالنقاط[٢٧]. ونعرض فيما يلى النتائج الخاصة بهذه الجزئية :

---

(٢٧) استخدمت طريقة الترجيح بالنقاط للتوصل إلى الأهمية النسبية لكل وسيلة اتصالية مع فئات الجماهير المختلفة طبقاً للخطوات التالية :

ــ تم تصميم مصفوفة تشمل الوسائل الاتصالية فى المحور الأفقى، ودرجات الأهمية فى المحور الرأسى، وتم تبويب البيانات إحصائياً بوضع عدد المفردات التى أعطت للوسيلة (١) مثلاً الأولوية الأولى فى الخانة التى تضم أكبر رقم وهكذا بالنسبة لبقية الوسائل وبقية الترتيب.

ــ ضربت أعداد المفردات بالنسبة لكل وسيلة فى الرقم الموضوع بخانة الدرجات، ثم جمعت حواصل الضرب فى خانات الدرجات، وبهذا أصبح المجموع النهائى هو مجموع درجات الأهمية النسبية لكل وسيلة على حدة.

ــ جمعت المجاميع النهائية للوسائل المختلفة، وبهذا أصبح هذا المجموع يمثل مجموع درجات الأهمية النسبية لكل وسائل الاتصال.

ــ بعد ذلك استخرجت النسبة المئوية لمجموع درجات كل وسيلة إلى المجموع العام، وهى النسبة التى تمثل الأهمية النسبية للوسيلة بالقياس إلى بقية الوسائل، واتبع ذلك بالنسبة لكل من الجمهور الداخلى والخارجى.

(١) الأهمية النسبية لوسائل وأساليب الاتصال بالجمهور الداخلى للمنشأة :

الجدول رقم (٣٩) يوضح الأهمية النسبية لطرق الاتصال بالجمهور الداخلى للمنشأة ووسائله فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة من وجهة نظر مسئولى العلاقات العامة بها .

جدول رقم (٣٩)
الأهمية النسبية لطرق الاتصال بالجمهور الداخلى للمنشأة
ووسائله من وجهة نظر مسئولى العلاقات العامة

الوسائل والطرق الاتصالية	الأهمية النسبية %
الاجتماعات الخاصة بمناقشة مشكلات العمل مع العاملين .	١٧,٨
المجلات المطبوعة الموجهة إلى العاملين والتى تتضمن أخبار الإدارة وأنشطتها والجوانب الاجتماعية .	١٧,٤
الندوات والمحاضرات .	١٧,٢
المقابلات الشخصية .	١٦,٢
المطبوعات الداخلية للإدارة كأدلة الموظفين والعاملين الجدد والكتيبات .	١٦,٢
الخطابات والرسائل الداخلية .	١٥,٢
	١٠٠

وتكشف بيانات الجدول السابق عن عدة مؤشرات من أهمها :

- يأتى الاتصال المباشر فى الترتيب الأول من حيث القنوات الاتصالية بالجمهور الداخلى للمنشأة، و يتمثل فى الاجتماعات الخاصة بمناقشة مشكلات العمل مع العاملين، و يدعمه أيضاً مجموعة الأساليب الاتصالية الشخصية الأخرى كالندوات والمحاضرات (الترتيب الثالث) والمقابلات الشخصية (الترتيب

الرابع). وتتسق هذه النتيجة مع الأهمية النسبية للاتصال المباشر بالجمهور الداخلى للمنشأة حيث يعتبر أكثر الأنماط الاتصالية فعالية، وتظهر نتائجه بشكل واضح فى حالة المنشآت الصغيرة أو ذات الحجم المحدود، سواء من الناحية المكانية أو من حيث عدد العاملين.

- أما وسائل الاتصال غير المباشر فتأتى فى المرتبة التالية وتتمثل فى المجلات المطبوعة الموجهة إلى الجمهور الداخلى والمطبوعات الداخلية للجهاز، كالأدلة والكتيبات والنشرات والخطابات والرسائل الداخلية، وهى وسائل لا تكفى وحدها للاتصال بالجمهور الداخلى بالذات، وإنما تستخدم كوسائل مساعدة للاتصال الشخصى مستهدفة تدعيم تأثيره من جهة، واستكمال الأهداف الإعلامية والاتصالية الداخلية لبرنامج العلاقات العامة من جهة أخرى.

(٢) الأهمية النسبية لطرق ووسائل الاتصال بالجمهور الخارجى للمنشأة:

يوضح الجدول رقم (٤٠) الأهمية النسبية لطرق الاتصال بالجمهور الخارجى للمنشأة ووسائله فى الجهات المختلفة التى أجريت عليها الدراسة من وجهة نظر مسئولى العلاقا العامة بها.

ويلاحظ من بيانات الجدول:

- أن الوسائل الاتصالية التى تستخدم الكلمة المطبوعة تأتى فى الأهمية الأولى فى الاتصال بالجمهور الخارجى للمنشأة، والمتمثل فى المتعاملين معها والجهات الأخرى الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة بها والمنشآت الموجودة فى البيئة التى تعمل فيها المنشأة، حيث تتصدر الصحف قائمة الوسائل الاتصالية وتصل أهميتها النسبية إلى ١٠,٨٪، كما تصل الأهميات النسبية للوسائل المطبوعة إلى ٣٧,٤٪ من مجموع الأهميات النسبية لكل الوسائل، وتشمل الصحف والمجلات والمطبوعات الموجهة إلى الجمهور الخارجى والبريد المباشر.

ــ أما أساليب الا تصال المباشر فتأتى فى الترتيب الثانى من حيث الأهمية ، و يبلغ مجموع الأهميات النسبية لها ٣٤,٤٪ ، وتشمل المعارض والمؤتمرات والندوات والحفلات والاجتماعات .

ــ أما الوسائل المرئية والمسموعة المتمثلة فى التليفزيون والراديو وأشرطة الفيديو عن أنشطة المنشأة وتاريخها وجهودها فتأتى فى الترتيب الثالث ، و يبلغ مجموع الأهميات النسبية لها ٢٨,٢٪ .

جدول رقم (٤٠)

الأهمية النسبية لطرق الا تصال بالجمهور الخارجى
للمنشأة ووسائله من وجهة نظر مسئولى العلاقات
العامة بها

الوسائل والأساليب الا تصالية	الأهمية النسبية ٪
الجرائد	١٠,٨
التليفزيون	١٠,٣
المجلات	٩,٩
الراديو	٩,٦
المطبوعات الموجهة إلى الجمهور الخارجى .	٩,٤
المعارض	٩,١
المؤتمرات والندوات	٨,٧
الحفلات	٨,٥
أشرطة الفيديو عن أنشطة المنشأة وجهودها	٨,٣
الاجتماعات	٨,١
البريد المباشر	٧,٣
	١٠٠

المبحث الرابع

تقويم أنشطة العلاقات العامة وقياس نتائجها

فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

تعتبر خطوة تقويم أنشطة العلاقات العامة وقياس نتائجها والمراجعة الدورية لها من أهم خطوات عملية العلاقات العامة، ولن يستطيع أى ممارس للعلاقات العامة تحسين أدائه دون أن يقوم بتقويم الأنشطة التى مارسها، ومع ذلك فإن هذه الخطوة المهمة لاتحظى باهتمام العدد الكبير من مسئولى العلاقات العامة، ولا يتم القيام بها فى نسبة كبيرة من برامج العلاقات العامة[٢٨].

وتنقسم عملية التقويم من حيث المدى الزمنى إلى نوعين هما[٢٩] :

ـ **التقويم الجزئى أو المرحلى** : وهو الذى يتم أثناء تنفيذ برنامج العلاقات العامة، وعلى امتداد الفترة الزمنية التى يشملها، و بالنسبة لجميع الوسائل والطرق التى يستخدمها.

ـ **التقويم النهائى أو الشامل** : وهو الذى يتم بعد تنفيذ البرنامج بهدف التعرف على مواطن القوة والضعف فيه، وإعادة تخطيط برامج العلاقات العامة مستقبلاً، بناء على الدروس المستفادة من هذا التقويم.

وتستهدف عملية التقويم ــ المرحلى أو الشامل ــ التعرف على الطرق التى اتبعت فى التنفيذ ومدى ملاءمتها، ونوع وكمية الأهداف التى أمكن تحقيقها، وجوانب القصور فى برنامج العلاقات العامة وأسبابها وإمكانية تلافيها مستقبلا، «كما أنها

(28) R. Rielly, **op. cit.**, p. 276.

(٢٩) الدكتور سمير محمد حسين، إدارة العلاقات العامة : دراسة تتبعية، **مرجع سابق**، ص ١١٩ .

توضح للإدارة ما حققته جهود العلاقات العامة من نتائج وتمدها بالأساليب الكمية لقياس إنجازات العلاقات العامة و بالطرق التى تساعد على الحكم على نوعية هذه الإنجازات والجهود»[٣٠] و بهذا تعتبر من أهم خطوات العلاقات العامة، و يؤدى استخدامها إلى ترشيد الأداء فى أجهزة العلاقات العامة والخروج بنتائج ودروس مستفادة تؤدى إلى إمكان تطوير العلاقات العامة وممارستها على أسس سليمة وموضوعية.

وتهدف عملية التقويم بصفة عامة إلى الإجابة عن مجموعة التساؤلات التالية[٣١]:

(١) ماهى الطريقة التى اتبعت فى تنفيذ برنامج العلاقات العامة وهل كانت مناسبة، وإلى أى حد؟ وهل تم التخطيط للبرنامج بشكل كاف؟

(٢) هل أدى استخدام هذه الطرق بالذات إلى تحقيق كل النتائج المرغوبة، أم أن هناك طرقاً لم تستخدم، وكان الأجدر استخدامها لزيادة فعالية الا تصال والتنفيذ؟

(٣) مانوع وكمية الأهداف التى استطاع نشاط العلاقات العامة أن يحققها كأهداف أساسية له وكجزء من الأهداف الإدارية العامة للمنشأة؟

(٤) ما النتاج الكمى لنشاط العلاقات العامة، أى ما إنتاجية الإنفاق المالى على العلاقات العامة مقارنة بما تحقق من أهداف؟

(٥) هل كل ماأنفق على نشاط العلاقات العامة أنفق فى موضعه الصحيح بالفعل، وهل هناك مبالغة فى تقدير المخصصات لنشاط العلاقات العامة سواء بالنقص أو الزيادة؟ وما انعكاسات هذه المبالغة؟ وهل ظل البرنامج فى حدود الموازنة

---

(30) Simon, R., **op. cit.**, p. 349.

(٣١) انظر مجموعة المراجع التالية:

ـ الدكتور سمير محمد حسين، العلاقات العامة، **مرجع سابق**، ص ١٦١.

- S. Cutlip, & A. Center, **op. cit.**, p.217.
- R. Reilly, **op. cit.**, p. 280.

الموضوعة له ؟

(٦) إلى أى حد استطاع جهاز العلاقات العامة الحالى أن يمارس دوره ونشاطه من الناحية البشرية والإدارية ؟ وهل هناك نقص أو زيادة كمية أو نوعية فى العاملين بهذا النشاط ؟

(٧) هل سبب القصور فى التنفيذ المتكامل لأهداف العلاقات العامة ــ إن وجد قصورــ يرجع إلى عوامل داخلية أم إلى عوامل خارجية، أم إلى ظروف محلية أو وطنية ؟ وماهى هذه الظروف ؟ ومامدى التأثير الذى أحدثته ؟ وما إمكانية تفادى هذا التأثير مستقبلا ؟

(٨) هل فهم المعنيون العمل المطلوب منهم إنجازه ؟ وهل تعاونت جميع الإدارات التى يتأثر عملها بالبرنامج ؟ وكيف تعاونت ؟

(٩) هل تم الوصول إلى مختلف فئات الجماهير المستهدفة ؟

(١٠) ماهى الإجراءات والمعايير التى اتخذت مقدماً لقياس النتائج ؟ وهل كانت كافية ؟

(١١) كيف كان يمكن جعل النتائج أكثر فعالية ؟

(١٢) ماهى الخطوات التى اتخذت لتحسين البرامج المشابهة المستقبلة فى ضوء القياس الحالى لنتائج البرنامج ؟

وتنقسم أساليب تقويم برامج العلاقات العامة إلى نوعين، هما[٣٢] :

(١) أسلوب سابق على تنفيذ البرنامج :

ويتم ذلك عادة عن طريق اختيار عينة محدودة ممثلة للجمهور المرتقب، ودراسة

---

(٣٢) انظر مجموعة المراجع التالية :

ــ الدكتور سمير محمد حسين، المرجع السابق، ص ١٦٣ .

- S. Cutlip & A. Center, **op. cit.**, p. 217.
- L. Nolte, **op. cit.**, 245.

مدى تأثير المادة الاتصالية أو الإعلامية على أفرادها، وإجراء التعديلات اللازمة قبل تعميم هذه المادة أو نشرها على كل فئات الجمهور المستهدف.

(٢) أسلوب لاحق على تنفيذ البرنامج :

و يفيد فى التعرف على التأثيرات التى ترتبت على تنفيذ برنامج العلاقات العامة، وعلى فعالية استخدام وسائل اتصالية أو إعلامية محددة، أو الالتجاء إلى أساليب خاصة فى العرض والشرح والتفسير والإقناع، والأهداف الموضوعة التى استطاع البرنامج الاتصالى أن يحققها.

وقد اشتملت صحيفة الاستبانة على مجموعة من الأسئلة التى تهدف إلى التعرف على مدى قيام أجهزة العلاقات العامة بتقويم نشاطاتها، ونعرض فيما يلى النتائج التى أسفرت عنها الدراسة فيما يتعلق بهذه الجزئية :

أولا ــ اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى تقويم نشاطها :

أوضحت الدراسة الميدانية أن ٢٨,١٪ من الجهات التى أجريت عليها الدراسة تقوم إدارات العلاقات العامة بها بتقويم أنشطتها بصفة دائمة، وأن ٢٩,٧٪ منها تقوم بالتقويم أحيانا، بينما ذكرت نسبة تصل إلى ٤٢,٢٪ أنها لا تقوم بتقويم أنشطة العلاقات العامة بها.

وتعتبر النسبة التى تقوم بتقويم أنشطتها ــ سواء بصفة دائمة أو غير منتظمة ــ نسبة محدودة بالقياس إلى ماتنطوى عليه عملية التقويم من نتائج وآثار ذات أهمية كبيرة فى ترشيد أداء أجهزة العلاقات العامة، كما أن نسبة الجهات التى لا تقوم بتقويم نشاطها عالية بالقياس إلى أهمية عملية التقويم فى إعادة تخطيط نشاط العلاقات العامة على أسس علمية وموضوعية.

ثانياً ـ الطرق التى تتبعها إدارات العلاقات العامة فى تقويم نشاطها :

إن الطرق التى تتبع فى عملية تقويم الأنشطة المختلفة تتأثر بالعديد من المتغيرات ، مثل : نوعية النشاط ، وطبيعة عملية التقويم ، والمدى الزمنى للتقويم بجانب خبرة القائمين على عملية التقويم . و يوضح الجدول رقم (٤١) الطرق التى تتبعها إدارات العلاقات العامة التى تقوم بتقويم نشاطها حسب نسبة استخدامها .

جدول رقم (٤١)
الطرق المتبعة فى تقويم أنشطة العلاقات العامة
لدى الجهات التى تقوم بالتقويم

الطرق	نسبة الاستخدام ٪
التقارير الدورية ومتابعة الأعمال .	٨١,١
المقارنة بالأعوام السابقة .	٦٤,٩
تحليل الشكاوى والنقد .	٤٥,٩
الاجتهادات الشخصية .	٤٥,٩
المقارنة النظرية بين الخطة والإنجاز .	٤٠,٥
الاستقصاءات والبحوث الميدانية لقياس مدى التغير فى المعلومات والآراء والاتجاهات والسلوك لدى فئات الجمهور المستهدفة بعد التعرض لبرنامج العلاقات العامة .	١٣,٥

وتدل بيانات الجدول السابق على أن عملية التقويم تعتمد أساساً على التقارير الدورية عن سير العمل بإدارة العلاقات العامة ومتابعة أعمالها لدى ٨١٪ من الجهات التى تقوم بعملية التقويم ، و يأتى بعدها المقارنة بالأعوام السابقة وهو الأسلوب الذى يعطى بعض المؤشرات عن نجاح برنامج العلاقات العامة ولكنه لا يعتبر الأسلوب

الأمثل لتقويم الأنشطة. أما تحليل الشكاوى والاجتهادات الشخصية فلا يعتبر من الأساليب الموضوعية التى يمكن الاستناد إليها فى عملية التقويم. كما يلاحظ أن نسبة محدودة جداً تصل إلى ١٣,٥٪ من الجهات هى التى تقوم باستخدام البحوث الميدانية فى عملية التقويم على الرغم من أنها تمثل أفضل أساليب التقويم وأكثرها موضوعية، وتعطى لإدارة العلاقات العامة نتائج عملية مباشرة عن مدى نجاح البرنامج الاتصالى الذى تم تنفيذه ودرجة تحقيق الأهداف الموضوعة.

ثالثا ــ العوائق التى تصادف إدارات العلاقات العامة فى تقويم أنشطتها:

أوضحت الدراسة أن ٦٢,١٪ من الجهات التى تقوم بتقويم نشاط العلاقات العامة تواجهها صعوبات فى عملية التقويم، بعضها بصفة دائمة وبعضها الآخر بصفة غير منتظمة. ويوضح الجدول رقم (٤٢) أهم هذه العوائق مرتبة حسب أوزانها النسبية من وجهة نظر المسئولين عن العلاقات العامة فى هذه الجهات.

وتشير بيانات الجدول إلى أن معظم الأسباب التى أوردها المسئولون عن أجهزة العلاقات العامة كعوائق تحول دون تقويم أنشطة العلاقات العامة وقياس نتائجها هى عوائق شكلية يمكن التغلب عليها، كما أن معظمها تقع مواجهته فى نطاق مسئوليتهم عن أجهزة العلاقات العامة، كالعوائق المتمثلة فى عدم وجود متخصصين، أو فى عدم الاهتمام باستخدام الأسلوب العلمى فى ممارسة أنشطة العلاقات العامة، أو عدم انتظام هذه الأنشطة، أو نقص البيانات، أو غياب النموذج النمطى للقياس. وكلها من نوع العوائق التى يمكن لمسئولى العلاقات العامة التغلب عليها عن طريق ترشيد الأداء داخل جهاز العلاقات العامة، والسعى إلى تدريب العاملين به فى كل مجالات نشاطه.

جدول رقم (٤٢)

العوائق التى تصادف إدارات العلاقات العامة فى تقويم أنشطتها

فى الجهات التى تقوم بعملية التقويم

العوائق	النسبة %
عدم وجود متخصصين يقومون بالتقويم.	٤٨,٦
نقص الاعتمادات.	٣٧,٨
عدم الاهتمام باستخدام الأسلوب العلمى فى ممارسة نشاط العلاقات العامة.	٢٩,٧
عدم تحديد الأهداف تحديدًا واضحًا.	٢٧,٠
عدم وجود خطة لجهاز العلاقات العامة.	٢٤,٢
عدم انتظام نشاط العلاقات العامة.	٢٤,٢
نقص البيانات اللازمة لعملية التقويم.	١٨,٩
عدم اهتمام الإدارة بنتائج التقويم التى ترفع إليها للأخذ بها.	١٣,٥
غياب النموذج النمطى للقياس.	١٠,٨
صعوبة تطويع المتغيرات للقياس.	١٠,٨

رابعا ـ أهم أسباب عدم قيام بعض إدارات العلاقات العامة بتقويم أنشطتها :

بلغت نسبة الجهات التى لا تقوم إدارات العلاقات العامة بها بتقويم نشاطها بصفة دائمة حوالى ٤٢٪، وهى نسبة كبيرة. كما أن نسبة الجهات التى تقوم بتقويم نشاطها أحياناً تصل إلى ٢٩,٧٪، وهى نسبة ضئيلة بالقياس إلى أهمية عملية التقويم، وعلى الأخص فى مجال كمجال العلاقات العامة يعمل فى المجال المعنوى ومجال التأثير فى المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات و يتطلب المداومة فى عملية التقويم، سواء السابق على البرنامج الاتصالى أو اللاحق به. ولهذا فقد استهدفت الدراسة التعرف على

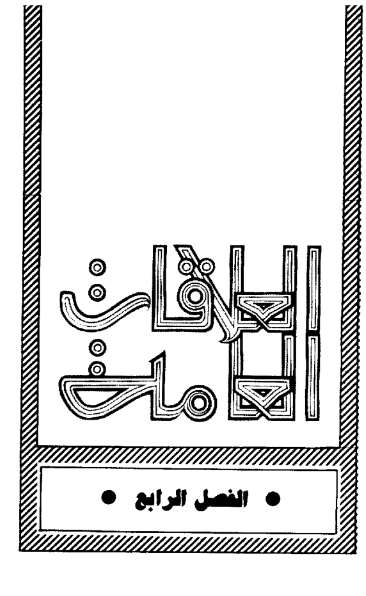
أهم الأسباب التى تؤدى إلى عدم قيام هذه النسبة الكبيرة من الأجهزة بتقويم نشاطها، سواء بصفة دائمة أو غير منتظمة. و يوضح الجدول رقم (٤٣) أهم هذه الأسباب مرتبة حسب أهميتها النسبية من وجهة نظر المسئولين عن إدارات العلاقات العامة فى الجهات التى لا تقوم بعملية التقويم، والجهات التى تقوم به بصفة غير منتظمة.

جدول رقم (٤٣)

أهم أسباب عدم قيام بعض إدارات العلاقات العامة بتقويم نشاطها من وجهة نظر المسئولين عن العلاقات العامة

أهم الأسباب	النسبة المئوية
عدم وجود مختصين بإجراء هذا التقويم.	٨١,٥
إدارة العلاقات العامة تتلمس نتائج أعمالها أولا بأول دون حاجة إلى تقويم.	٥٥,٦
عدم اهتمام الإدارة العليا بنتائج التقويم.	٥١,٨
الأهداف غير محددة و يصعب قياس ماتحقق منها.	٤٠,٧
أهداف العمل محددة ومعروفة ولا تحتاج إلى تقويم.	٣٧,٠
نشاط العلاقات العامة معنوى يصعب إخضاعه للقياس.	٣٧,٠

وتدل البيانات الواردة بالجدول السابق على أن معظم ماذكره المجيبون من أسباب لعدم قيام بعض إدارات العلاقات العامة بتقويم أنشطتها لايعتبر أسبابا جوهرية تحول دون التقويم أو تبرر عدم القيام بالتقويم وقياس النتائج. كما أن مواجهة معظم هذه الأسباب تقع على عاتق المسئولين عن إدارات العلاقات العامة كتوفير الإخصائيين وتدريب بعض العاملين على أساليب القياس والتقويم والدقة فى تحديد أهداف العلاقات العامة.



أهم نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الرابع

أهم نتائج الدراسة والتوصيات

بعد أن عرضنا النتائج الخاصة بالجوانب التنظيمية لإدارات العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وأساليب ممارستها ، نعرض فى هذا الفصل أهم النتائج والمؤشرات العامة التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية فى المجالات التى تعرضت لها ، وأهم المشكلات التى تصادف المسئولين عن إدارات العلاقات العامة ، ثم نختتمه بأهم الاقتراحات التى طرحها المسئولون عن إدارات العلاقات العامة لمواجهة مشكلاتها وتطويرها ورفع كفاءتها ، وأهم التوصيات التى يقترحها فريق البحث على ضوء نتائج الدراسة ، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالى :

* المبحث الأول : أهم النتائج والمؤشرات العامة التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية .
* المبحث الثانى : أهم المشكلات التى تصادف إدارات العلاقات العامة بالجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة .
* المبحث الثالث : أهم الاقتراحات التى أبداها مسئولو العلاقات العامة بالجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة لمواجهة مشكلات العلاقات العامة وتطويرها .
* المبحث الرابع : أهم التوصيات .

المبحث الأول	## أهم النتائج والمؤشرات العامة ### التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية

أسفرت الدراسة الميدانية عن العديد من النتائج الخاصة بتنظيم إدارات العلاقات العامة وأساليب ممارستها وذلك على النحو التالى :

أولا ــ النتائج الخاصة بالجوانب التنظيمية لإدارات العلاقات العامة :

(١) تزايد نسبة وجود إدارات علاقات عامة فى جميع الجهات الحكومية بصفة عامة بنسبة ٨١,٧٪ ، مع نقص نسبة وجود هذه الإدارات فى المديريات والوكالات والفروع .

(٢) تزايد الاتجاه إلى إطلاق مسمى «العلاقات العامة» على أجهزة العلاقات العامة بنسبة ٦٥٪ .

(٣) ميل ٤٩٪ من الجهات الحكومية إلى وضع إدارة العلاقات العامة لديها فى مستوى الإدارة التنفيذية «إدارة» ، واتجاه ٢٠٪ إلى رفع مستوى العلاقات العامة إلى «إدارة عامة» .

(٤) اتجاه النسبة الغالبة من الأجهزة الحكومية (٨٩٪) إلى ربط إدارة العلاقات العامة بالإدارة العليا كمستوى إشرافى .

(٥) ميل نسبة كبيرة من إدارات العلاقات العامة (٧٧٪) إلى عدم الاستعانة بالمستشارين الخارجيين فى تخطيط أنشطة العلاقات العامة ووضع برامجها .

ثانيا ــ النتائج الخاصة بأهداف إدارات العلاقات العامة وأنشطتها :

(٦) تركز أهداف إدارات العلاقات العامة فى عمليات الاتصال بالجمهور الخارجى والمتمثلة فى العمل على دعم الصلة بوسائل الإعلام، وكسب تأييد الرأى العام وثقته عن طريق إمداد الجمهور بالمعلومات والحقائق عن المنشأة، والإعلام عن أهدافها وأوجه نشاطها، ونشر الوعى بأهمية الخدمات التى تقدمها .

(٧) أما من حيث أنشطة العلاقات العامة ووظائفها فيلاحظ أنها تتركز فى تنظيم الزيارات واستقبال الوفود، ثم النشاط الإعلامى الذى يأتى فى المرتبة الثانية، يليه النشاط الاجتماعى. كما تأتى الأنشطة الاتصالية العامة فى الترتيب الأول من الأهمية من وجهة نظر المسئولين عن العلاقات العامة، يليها النشاط الإعلامى داخل المنشأة وخارجها .

(٨) أوضحت النتائج أيضا أن ٥٣٪ من الجهات الحكومية تتداخل فيها اختصاصات إدارات العلاقات العامة بها مع اختصاصات ووظائف إدارات أخرى، مما يشير إلى عدم وضوح أنشطة العلاقات العامة فى هذه الجهات، فضلاً عن قيام إدارات العلاقات العامة فى ٢٣٪ من الجهات بأعمال لا تدخل فى اختصاصها، وهو مؤشر آخر على عدم وضوح الأنشطة الأساسية للعلاقات العامة .

ثالثا ــ النتائج الخاصة بهيكل القوى العاملة بإدارات العلاقات العامة :

(٩) يبلغ متوسط أعداد العاملين بإدارات العلاقات العامة (١٠ أفراد) وهو عدد قليل نسبياً بالقياس إلى طبيعة المهمات الإعلامية التخصصية للعلاقات العامة .

(١٠) زيادة نسبة الجهات التى يقل فيها عدد العاملين عن المتوسط (٧٣٪)، وهى زيادة كبيرة تدل على عدم استخدام العدد المناسب من العاملين فى معظم إدارات العلاقات العامة .

(١١) اتجاه نسبة تصل إلى ٣٧٪ إلى تقليل عدد العاملين بأجهزة العلاقات العامة بها إلى أدنى حد (أقل من ٥ أفراد).

(١٢) التوازن بين نسبة الوظائف الإشرافية (١٩٪) والوظائف غير الإشرافية (٨١٪).

(١٣) زيادة نسبة العاملين فى الوظائف الإدارية والكتابية (٣٣٪) على نسبة الوظائف التخصصية (٢٧,٨٪)، مما يخل بنسبة الإخصائيين المسئولين عن ممارسة الأنشطة الأساسية للعلاقات العامة.

(١٤) يمثل الحاصلون على مؤهلات جامعية نسبة متوسطة من شاغلى الوظائف الإشرافية والتخصصية تصل من حيث الاتجاه العام إلى ٤٧٪، وتزيد فى حالة شاغلى الوظائف الإشرافية إلى ٤٩٪، وتصل إلى ٣٧٪ من إجمالى العاملين فى أجهزة العلاقات العامة.

(١٥) تحقق الفئة (من أربع إلى أقل من ست سنوات) أعلى تكرار فى عدد سنوات الخبرة فى مجال العلاقات العامة، سواء من حيث الاتجاه العام (٣٢٪) أو بالنسبة للإشرافيين (٢١,٤٪) أو لشاغلى الوظائف التخصصية (٣٧,٦٪)، مما يدل على انخفاض عدد سنوات الخبرة التخصصية لدى نسبة كبيرة من العاملين بالعلاقات العامة.

(١٦) الانخفاض النسبى لعدد سنوات الخبرة لنسبة كبيرة من الإشرافيين تصل إلى ٦٤,٢٪.

(١٧) تركيز التدريب على شاغلى الوظائف التخصصية، حيث تصل نسبة من انتظم منهم فى دورات تدريبية إلى ٤٠,٦٪، وانخفاض نسبة من انتظم فى التدريب من الإشرافيين حيث تصل إلى ١٨,٨٪، وهى نسبة منخفضة بالقياس إلى أهمية التدريب لشاغلى الوظائف القيادية والإشرافية، خاصة مع انخفاض عدد سنوات الخبرة لديهم وهو مايمكن تعويضه بالتدريب.

رابعا ــ النتائج الخاصة بالإنفاق على أنشطة العلاقات العامة :

(١٨) تعانى إدارات العلاقات العامة ضغط الإنفاق وتقييده على أنشطتها، مع الارتفاع المستمر فى تكلفة الخدمات الخاصة بالعلاقات العامة .

(١٩) نقص المخصصات المالية عن القدر اللازم بالنسبة لجميع أنشطة العلاقات العامة لدى نسبة كبيرة من الجهات الحكومية تصل إلى ٧٣٪ .

خامسا ــ النتائج الخاصة بمدى استخدام البحوث فى العلاقات العامة :

(٢٠) الانخفاض الواضح فى نسبة الجهات التى تقوم بإجراء البحوث والدراسات للاستعانة بها فى تخطيط أنشطة العلاقات العامة، حيث تصل إلى ٣٠٪ بالنسبة للبحوث التى تجرى داخل الجهة، وإلى ٢٢٪ للبحوث التى تجرى خارجها .

(٢١) التركيز على البحوث الخاصة بالجمهور الخارجى بالقياس إلى البحوث الخاصة بالجمهور الداخلى .

(٢٢) إجراء البحوث لمواجهة مشكلة معينة وليس بصفة دورية لدى نسبة كبيرة من الجهات التى تقوم بإجراء البحوث (٥٣٪) .

(٢٣) اعتماد نسبة كبيرة من الجهات فى جمع المعلومات على تحليل ما تنشره وسائل الإعلام وما يثار فى الاجتماعات والمناقشات العامة من قضايا ومشكلات وآراء (٦٥٪)، وتحليل التقارير (٤٥٪) وهى مصادر مهمة فى جمع المعلومات ولكنها ليست علمية أو موثوقا بها، ولا يمكن الاعتماد عليها كأساس فى تخطيط الأنشطة الاتصالية والإعلامية للعلاقات العامة .

(٢٤) انخفاض نسبة الجهات التى تستفيد من خبرات الاستشاريين ومراكز البحوث والجامعات فى إجراء البحوث الخاصة بالعلاقات العامة (٣٧٪) .

سادساً ــ النتائج الخاصة بمدى قيام إدارات العلاقات العامة بتخطيط أنشطتها :

(٢٥) تمثل الجهات التى لا تقوم بوضع خطة لنشاط العلاقات العامة بها ٤٢,٤٪ من الجهات التى أجريت عليها الدراسة، وهى نسبة مرتفعة بالقياس إلى أهمية التخطيط .

(٢٦) تتسم خطط العلاقات العامة من حيث المستوى الزمنى بأنها خطط متوسطة الأجل، وتتبعها ٦٣٪ من الجهات، وتوضع على أساس خطة سنوية، بينما تقتصر ٣٤٪ من الجهات على الخطط قصيرة الأجل .

(٢٧) اتجاه عدد كبير من الجهات (٧١٪) إلى اتباع الأسس الموضوعية فى تحديد الميزانية التقديرية للعلاقات العامة والمتمثلة فى دراسة تكلفة الأنشطة والمشروعات المقرر القيام بها خلال فترة الخطة .

سابعاً ــ النتائج الخاصة بالنشاط الاتصالى لإدارات العلاقات العامة :

(٢٨) تحتل الوسائل المطبوعة المرتبة الأولى ــ بصفة عامة ــ كوسائل اتصالية تستخدمها إدارات العلاقات العامة بصفة دائمة، وتأتى فى مقدمتها الصحف والمجلات السعودية ثم مطبوعات المنشأة الموجهة إلى الجمهور الخارجى . أما الوسائل المرئية والمسموعة (الراديو والتليفزيون وأشرطة الفيديو) فتأتى فى المرتبة الثانية، بينما يأتى الاتصال المباشر فى المرتبة الثالثة .

(٢٩) يأتى الاتصال الشخصى فى الترتيب الأول من حيث الأهمية فى الاتصال بالجمهور الداخلى للمنشأة من وجهة نظر المسئولين عن إدارات العلاقات العامة .

(٣٠) تأتى الوسائل المطبوعة فى الترتيب الأول من حيث الأهمية فى الاتصال بفئات الجمهور الخارجى للمنشأة، يليها الاتصال الشخصى المباشر، ثم الوسائل المرئية والمسموعة فى الترتيب الثالث .

ثامناً ــ النتائج الخاصة بمدى اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى تقويم أنشطتها :

(٣١) ضآلة نسبة إدارات العلاقات العامة التى تقوم بتقويم أنشطتها ، حيث تصل إلى ٢٨٪ فى حالة التقويم الدورى المستمر للأنشطة ، وإلى ٢٩,٧٪ فى حالة التقويم غير الدورى .

(٣٢) ضعف معظم الأساليب التى تستخدمها إدارات العلاقات العامة فى تقويم أنشطتها ، حيث تعتمد بصفة أساسية على التقارير الدورية ، وتحليل الشكاوى والنقد ، والاجتهادات الشخصية ، بينما تلجأ نسبة بسيطة جداً تصل إلى ١٣,٥٪ إلى استخدام الاستبانات والبحوث الميدانية لتقويم أنشطة العلاقات العامة .

(٣٣) ضعف المبررات التى يسوقها المسئولون عن أجهزة العلاقات العامة لعدم القيام بتقويم أنشطتها .

المبحث الثانى

أهم المشكلات
التى تصادف ادارات العلاقات العامة
بالجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة

استهدفت الدراسة الميدانية ــ إلى جانب التعرف على الأ وضاع التنظيمية لإدارات العلاقات العامة وأساليب ممارستها ــ التعرف على أهم المشكلات التى تصادف إدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة. و يوضح الجدول رقم (٤٤) أهم هذه المشكلات مرتبة حسب أهميتها النسبية من وجهة نظر المسئولين عن إدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة.

جدول رقم (٤٤)
أهم المشكلات التى تصادف إدارات العلاقات العامة
بالوزارات والهيئات التى أجريت عليها الدراسة
مرتبة حسب أهميتها النسبية من وجهة نظر مسئولى العلاقات العامة

المشكلة	النسبة %
عدم تقدير الإدارة العليا لإدارة العلاقات العامة وعدم إعطائها الأهمية المفترضة، وعدم اهتمامها بتطوير الإدارة، وعدم اقتناع المسئولين بأهمية العلاقات العامة اقتناعا حقيقيا وصعوبة إقناعهم بها وبأهميتها فى دعم أداء أنشطة المؤسسة.	٢١,٣
عدم وجود ميزانية للعلاقات العامة أو نقص مخصصاتها إلى حد كبير مما يعوقها عن القيام بأى نشاط.	١٩,١
قلة المتخصصين المدركين لعمل العلاقات العامة الصحيح، وتوظيف كوادر	

تابع جدول رقم (٤٤)

المشكلة	النسبة %
غير متخصصة، وعدم وجود كادر كاف من الموظفين فى مجال العلاقات العامة، وعدم وجود الخبرات فى إدارة العلاقات العامة، ونقص البرامج التدريبية فى مجالها.	١٧,٩
عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة وماهيتها للجمهور وللعاملين، وعدم الفهم الواضح لدورها وأهميتها وطبيعة الأعمال التى تمارسها، ووجود مفاهيم خاطئة عن دورها.	١٤,٥
تداخل عمل العلاقات العامة مع عمل بعض الإدارات الأخرى.	٣,٤
اهتمام الوسائل الإعلامية المختلفة بالمسئول الأول فى الجهاز دون الاهتمام بإدارة العلاقات العامة، وعدم تعاون وسائل الإعلام المختلفة مع الإدارة بالشكل المطلوب.	٣,٤
عدم وجود حوافز مختلفة فى عمل العلاقات العامة لتشجيع العمل فيها.	٢,٢
عدم إقبال الشباب على العمل فى مجال العلاقات العامة.	٢,٢
عدم وجود هيكل وظيفى لإدارة العلاقات العامة.	٢,٢
النظر إلى إدارة العلاقات العامة على أنها إدارة تقوم بمهام تكميلية.	٢,٢
عدم وجود الأجهزة والمعينات والوسائل الاتصالية اللازمة لعمل العلاقات العامة (كأجهزة العرض والفيديو... الخ).	٢,٢
عدم دعم جهاز العلاقات العامة باحتياجاته وضعف إمكاناته.	٢,٢
الأعمال والمهام الطارئة التى تكلف بها الإدارة من المسئولين تعوق أداءها لدورها الأساسى.	١,١
البيروقراطية.	١,١
انعدام الصلة بين إدارات العلاقات العامة فى الأجهزة الحكومية والأجهزة غير الحكومية.	١,١
أحياناً يتولى إدارة العلاقات العامة مسئولون غير متخصصين.	١,١
عدم ارتباط الإدارة بالرئيس الأعلى للمنشأة.	١,١
تعويق كل عمل تتبناه العلاقات العامة.	١,١

المبحث الثالث

أهم الاقتراحات
التى أبداها مسئولو العلاقات العامة
بالأجهزة الحكومية التى أجريت عليها الدراسة
لمواجهة مشكلات العلاقات العامة وتطويرها

تضمنت الدراسة الميدانية جانباً خاصاً استهدف استقصاء الاقتراحات التى يراها المسئولون عن إدارات العلاقات العامة بالجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة لمواجهة المشكلات التى ذكروا أنها تواجه العلاقات العامة، ولتطوير أدائها وزيادة كفاءتها. و يوضح الجدول رقم (٤٥) هذه الاقتراحات مرتبة حسب أهميتها النسبية من وجهة نظر المجيبين من المسئولين عن إدارات العلاقات العامة.

جدول رقم (٤٥)
الاقتراحات التى أبداها المسئولون عن إدارات العلاقات العامة بالوزارات والهيئات التى أجريت عليها الدراسة لمواجهة مشكلات العلاقات العامة وتطوير أجهزتها وزيادة كفاءتها مرتبة حسب أهميتها النسبية

الاقتراح	النسبة %
ضرورة أن يكون العاملون فى العلاقات العامة والمسئولون عنها مؤهلين ومتخصصين علميا ومهنيا فى مجالاتها، والعمل على دعم الإدارة بهذه الكوادر المؤهلة المتخصصة.	١٧,٠

تابع جدول رقم (٤٥)

الاقتراح	النسبة %
تخصيص بنود مالية للعلاقات العامة بشكل دائم ومستمر وزيادة المخصصات، وتوفير الاعتمادات.	١٥,٩
عقد دورات تدريبية تخصصية فى مجال العلاقات العامة والإعلام، وتكثيف هذه الدورات وإطالة مدتها ودعم مناهجها وزيادة الجانب العملى والتطبيقى فيها.	١٠,٦
عقد دورات مركزة للإدارة العليا لتوعيتهم بأهمية العلاقات العامة.	٩,٦
ضرورة استعانة إدارات العلاقات العامة بالبحوث والدراسات من خلال الجامعات ومراكز البحوث والمراكز المتخصصة ومعهد الإدارة العامة، والاستعانة أيضاً بالمستشارين الخارجيين من المؤسسات والمراكز العلمية المختلفة.	٩,٦
تشجيع إدارة العلاقات العامة، وإعطاؤها أهميتها وتقديرها، ومنحها صلاحيات أكبر، وترسيخ مفهومها، وفصل اختصاصاتها الرئيسية عن الإدارات الأخرى، والعمل على تحويلها إلى إدارة عامة.	٧,٣
توعية أفراد الجمهور بأهمية العلاقات العامة وتصحيح الفهم الخاطىء لها.	٥,٣
إعطاء الصلاحيات اللازمة لمسئول العلاقات العامة، بما فى ذلك حرية اختيار العاملين المؤهلين المناسبين.	٥,٣
عمل ندوات على مستوى عال لتوضيح دور العلاقات العامة.	٢,١
منح بدل تمثيل مناسب وحوافز لتشجيع الشباب على العمل فى مجال العلاقات العامة.	٢,١
رفع اقتراح إلى اللجنة العليا للإصلاح الإدارى بدراسة تحديد موقع إدارة العلاقات العامة فى التنظيم الإدارى.	٢,١
زيادة الاهتمام العلمى فى الجامعات بموضوع العلاقات العامة.	٢,١

تابع جدول رقم (٤٥)

الاقتراح	النسبة %
عقد اجتماع دورى لمديرى العلاقات العامة فى الأجهزة الحكومية المختلفة، وتبادل الزيارات بين إدارات العلاقات العامة، دعماً للروابط المهنية، ولإيجاد مزيد من التعاون المتبادل.	٢,١
صياغة مفهوم وطنى محدد للعلاقات العامة بعيداً عن التنظير.	٢,١
ضرورة اعتماد العلاقات العامة على الأسلوب العلمى فى ممارسة أنشطتها المختلفة واستخدام البحوث والدراسات فى تخطيط أنشطتها.	٢,١
أن يكون الارتباط الإدارى للعلاقات العامة برئيس المؤسسة مباشرة.	١,٠
ضرورة إشراك إدارة العلاقات العامة فى وضع أهداف وسياسات الإدارة بوضوح.	١,٠
توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لدعم عمل العلاقات العامة.	١,٠
الابتعاد عن الروتين القاتل فى أعمال العلاقات العامة وأنشطتها.	١,٠
إنشاء جمعية سعودية تعنى بأمور العلاقات العامة ومنسوبيها.	١,٠

المبحث الرابع

أهم التوصيات

بعد أن عرضنا النتائج التفصيلية التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية، والمشكلات والحلول المطروحة من وجهة نظر مسئولى العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية، نعرض مجموعة من التوصيات فى ضوء نتائج الدراسة، نرى أنها يمكن أن تفيد ــ إلى جانب الاقتراحات التى ذكرها المجيبون ــ فى تطوير أداء العلاقات العامة وزيادة فعاليتها فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتتمثل أهم هذه التوصيات فيما يلى :

أولا ــ بشأن ضرورة وجود إدارات علاقات عامة متخصصة بكافة الأجهزة الحكومية :

(١) أن تبادر الجهات أو الأجهزة الحكومية التى لا توجد بها إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة بالعمل على إنشاء أقسام علاقات عامة، خاصة فى الفروع والوكالات والمديريات المنتشرة فى المناطق المختلفة بالمملكة. ويمكن الاستعانة بالجهات المعنية بالتنمية الإدارية فى المملكة والتنسيق معها فى هذا الخصوص.

ثانيا ــ فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية للعلاقات العامة :

(٢) التنظيم :

(أ) توحيد المسميات التنظيمية للإدارات أو الأقسام أو الوحدات القائمة بنشاط العلاقات العامة تحت مسمى «العلاقات العامة» وإلغاء المسميات الأخرى التى لا تتفق مع المفهوم الصحيح للعلاقات العامة.

(ب) تقويم مستوى العلاقات العامة بمستوى إدارة عامة فى الوزارات والمؤسسات والهيئات والرئاسات العامة، والتدرج إلى مستوى إدارة بالمصالح الحكومية المركزية والمديريات والوكالات والفروع بالمناطق المختلفة .

(جـ) ارتباط إدارة العلاقات العامة بالإدارة العليا للمنشأة حتى يتاح لها مزيد من الفاعلية فى إنجاز الأعمال الموكولة إليها .

(٣) الأهداف والأنشطة والاختصاصات :

(أ) وضع سياسات محددة لإدارات العلاقات العامة تشمل المبادىء وقواعد العمل التى تحكم أهدافها وتحدد إطار عملها وتنظم علاقاتها داخل المنشأة وخارجها .

(ب) تحديد اختصاصات وأنشطة إدارة العلاقات العامة على مستوى المنشأة، وعلى مستوى كل تقسيم تنظيمى داخلها بما يحقق : المواءمة مع الأهداف المحددة لها والوضوح الكامل للاختصاصات المشتركة بينها وبين الإدارات الأخرى بالمنشأة، مع مراعاة ألا يوكل إليها مالا يدخل فى هذه الأنشطة والاختصاصات من أعمال تخرج عن طبيعة أعمال العلاقات العامة، والعمل على تحديث هذه الأنشطة بما يتفق والاتجاهات المعاصرة فى الفكر الإدارى الحديث .

(٤) القوى البشرية :

(أ) دعم إدارات العلاقات العامة بالكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة والمدربة للعمل بها، خاصة فى الجهات التى تعانى نقصا فى عدد العاملين بالعلاقات العامة لديها، والعمل على زيادة أعداد الإخصائيين فى العلاقات العامة، لاسيما الحاصلين منهم على مؤهلات متخصصة عالية .

(ب) وضع ضوابط ومقاييس موضوعية لاختيار العاملين بالعلاقات العامة، خاصة الإشرافيين والإخصائيين الذين يشغلون وظائف فنية، بما يضمن إسناد تلك

الوظائف لمن يتوافر فيهم التأهيل المناسب والمهارات والقدرات والخبرات اللازمة للقيام بمهام هذه الوظائف ومسئولياتها .

(جـ) الاهتمام بتدريب العاملين بإدارات العلاقات العامة لرفع مستوى أدائهم وإكسابهم الخبرات العملية والسلوكية اللازمة لرفع كفاءة الأداء بالعلاقات العامة من ناحية، ولتعويض النقص الملموس فى عدد سنوات الخبرة لدى نسبة كبيرة من العاملين بالعلاقات العامة من ناحية أخرى، وتركيز الجهود التدريبية على الإشرافيين وشاغلى الوظائف القيادية لتطوير قدراتهم الفنية والإدارية، والتعاون فى هذا المجال مع معهد الإدارة العامة والجامعات والمراكز البحثية والتدريبية .

(٥) المخصصات والموارد :

تخصيص الموازنات المالية الكافية لإدارات العلاقات العامة لممارسة أوجه نشاطها المختلفة بكفاءة، باعتبار أن هذا النشاط له دور إيجابى فى التنمية الشاملة بالمملكة، ولتمكين إدارات العلاقات العامة من التخطيط لبرامجها والتوسع فى أنشطتها بمستوى يتناسب مع حجم النمو الاقتصادى والاجتماعى والثقافى بالمملكة .

ثالثا ـ فيما يتعلق بضرورة دعم الدور الذى تقوم به إدارات العلاقات العامة على مستوى المنشأة :

التوصية لدى الإدارة العليا بالأجهزة الحكومية بما يلى :

(٦) إنشاء إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة فى الجهات التى لا توجد بها علاقات عامة .

(٧) تدعيم إدارات العلاقات العامة القائمة وتزويدها بالكفاءات الوطنية المؤهلة والمتخصصة، وتأمين احتياجاتها اللازمة لأداء العمل، والاعتماد عليها كجهاز

اتصال فعال بالمنشأة، وتذليل الصعاب التى تواجهها فى تنفيذ الخطط والأنشطة والبرامج .

(٨) إتاحة الفرصة لقيادات العلاقات العامة لحضور اجتماعات الإدارة العليا ، حتى يمكنهم الإلمام بالسياسات العامة للمنشأة وقراراتها ، بما يزيد من قدرتهم على شرحها وتفسيرها للعاملين وللأجهزة الإعلامية ، وكذلك تمثيل إدارة العلاقات العامة كعنصر أساسى فى عضوية اللجان التى ترتبط أعمالها وأهدافها بوظائف العلاقات العامة أو تتصل بمصالح العاملين بالمنشأة .

رابعا ــ فيما يتعلق بتطوير أداء العلاقات العامة :

التوصية لدى مديرى العلاقات العامة بالجهات الحكومية بما يلى :

(٩) تخليص الممارسة الفعلية لأنشطة العلاقات العامة من بعض الشوائب التى علقت بها نتيجة قيامها بأعمال هامشية أولا تدخل فى اختصاصها .

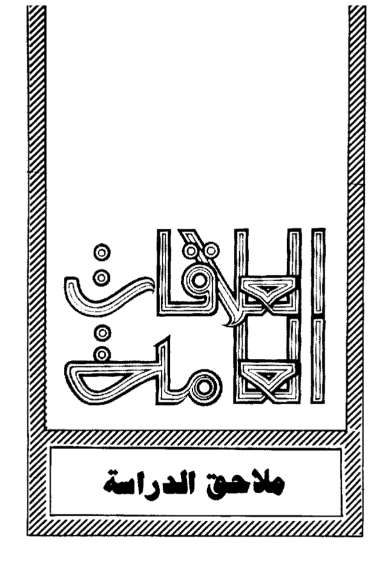
(١٠) انتهاج الأسلوب العلمى فى تخطيط أنشطة العلاقات العامة وتنفيذها ومتابعتها وقياس نتائجها ، والاهتمام فى هذا الإطار بالجوانب التالية :

- الاعتماد على الأساليب العلمية والموضوعية فى جمع البيانات والمعلومات وتوفير الحقائق ودراسة اتجاهات الرأى العام وتشخيص المشكلات والمواقف الفعلية التى تواجه المنشأة .
- الاستعانة بالجهات العلمية كجهات استشارية فى تخطيط أنشطة العلاقات العامة ، وإجراء البحوث والدراسات ، وتقويم النتائج .
- دعم الأساليب المستخدمة فى تقويم أنشطة العلاقات العامة وقياس النتائج على أسس علمية موضوعية .

(١١) الاهتمام بكل مصادر المعلومات وصناديق الآراء والاقتراحات ، وأساليب الاتصال الشخصى داخل المنشأة وخارجها ، دعما لأنشطة الإعلام الجماهيرى .

(١٢) الالـتـزام بالصدق فى عرض الحقائق والإعلام عن المنشأة، والأخذ بزمام المبادرة فى مواجهة المواقف التى تتطلب تدخلاً من إدارة العلاقات العامة .

(١٣) الإسـهـام فى تـعـريـف المـواطـنين بالخدمات المتعددة التى وفرتها الدولة وكيفية الاستـفادة منها ، وفى حثهم على المشاركة الدائمة فى تنفيذ الخطط التنموية على الصعيدين : الوطنى والمحلى .



ملاحق الدراسة

ملحق رقم ١

قائمة بأسماء الجهات

التي أجريت عليها الدراسة الميدانية

أولا ـ المجالس والهيئات والدواوين والرئاسات العامة التابعة لمجلس الوزراء :

(١) ديوان المراقبة العامة .

(٢) الهيئة الملكية للجبيل و ينبع .

(٣) الديوان العام للخدمة المدنية .

(٤) مجلس القوى العاملة .

(٥) رئاسة إدارات البحوث العلمية والإفتاء والدعوة والإرشاد .

(٦) مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية .

(٧) المؤسسة العامة للموانيء .

ثانيا ـ الوزارات والحرس الوطني :

(٨) وزارة الصحة .

(٩) وزارة البرق والبريد والهاتف .

(١٠) وزارة المعارف .

(١١) وزارة الإعلام .

(١٢) وزارة الداخلية .

(١٣) وزارة التخطيط .

(١٤) وزارة الزراعة والمياه .

(١٥) وزارة الصناعة والكهرباء .

(١٦) وزارة المواصلات .

(١٧) الحرس الوطني .

ثالثاً ــ المصالح الحكومية المركزية التابعة للوزارات، وإمارات المناطق، وأمانات المدن الكبرى والمصالح الحكومية :

(١٨) مصلحة الإحصاءات العامة .

(١٩) قوى الأمن الخاصة .

(٢٠) الأمن العام .

(٢١) الدفاع المدني .

(٢٢) إمارة منطقة مكة .

(٢٣) إمارة المنطقة الشرقية .

(٢٤) إمارة منطقة تبوك .

(٢٥) أمانة مدينة الرياض .

(٢٦) أمانة مدينة جدة .

(٢٧) أمانة مدينة الدمام .

(٢٨) أمانة العاصمة المقدسة .

رابعاً ــ الجامعات والهيئات والمؤسسات العامة المركزية التابعة للوزارات :

(٢٩) جامعة الملك سعود .

(٣٠) جامعة الملك عبدالعزيز .

(٣١) جامعة الملك فهد للبترول والمعادن .

(٣٢) معهد الادارة العامة .

(٣٣) صندوق التنمية الصناعية .

(٣٤) دارة الملك عبدالعزيز .

(٣٥) المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق .

(٣٦) المؤسسة العامة لتحلية المياه .

(٣٧) المؤسسة العامة للبترول والمعادن .

(٣٨) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني .

(٣٩) المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية .

(٤٠) الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس .

خامساً ـ المديريات والوكالات والفروع بالمناطق المختلفة بالمملكة :

(٤١) المديرية العامة للشئون الصحية بالرياض .

(٤٢) مستشفى الرياض المركزى .

(٤٣) الإدار العامة لمكافحة المخدرات بالرياض .

(٤٤) مركز المعلومات بوزارة الداخلية بالرياض .

(٤٥) وكالة الرئاسة لكليات البنات بالرياض .

(٤٦) المديرية العامة للبريد بالرياض .

(٤٧) فرع وزارة المعارف بالمنطقة الغربية .

(٤٨) ميناء جدة الإسلامى .

(٤٩) الديوان العام للخدمة المدنية بالمنطقة الغربية .

(٥٠) فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الغربية .

(٥١) فرع الحرس الوطنى بالمنطقة الغربية .

(٥٢) المنطقة الغربية للاتصالات .

(٥٣) إدارة الجوازات بمدينة جدة .

(٥٤) فرع مصلحة الزكاة والدخل بجدة .

(٥٥) فرع وزارة المالية بجدة .

(٥٦) مكتب العمل بمدينة جدة .

(٥٧) إدارة المنطقة الشرقية للبريد .

(٥٨) الإدارة العامة لمشروع الجبيل .

(٥٩) المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالدمام .

(٦٠) وكالة الوزارة للبترول والمعادن بالظهران .

(٦١) فرع وزارة التجارة بالمنطقة الشرقية .

(٦٢) مركز تأهيل المعوقين بالدمام .

(٦٣) الإدارة العامة لتعليم البنات بالمنطقة الشرقية .

(٦٤) مؤسسة النقد العربى السعودى بالدمام .

(٦٥) المؤسسة العامة لتحلية المياه بالمنطقة الشرقية .

(٦٦) إدارة المرور بالمنطقة الشرقية .

(٦٧) المؤسسة العامة لخطوط حديد المملكة بالمنطقة الشرقية .

(٦٨) الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية .

(٦٩) المؤسسة العامة للخطوط السعودية بالمنطقة الشرقية .

(٧٠) مصلحة المياه والصرف الصحى بالشرقية .

(٧١) ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام .

(٧٢) فرع وزارة المالية والاقتصاد الوطنى بالمنطقة الشرقية .

(٧٣) فرع وزارة الإعلام بالمنطقة الشرقية (الإعلام الخارجى) .

(٧٤) قاعدة الملك عبدالعزيز الجوية بالمنطقة الشرقية .

(٧٥) شرطة المنطقة الشرقية .

(٧٦) إدارة كليات البنات بالدمام .

(٧٧) المنطقة الشرقية للاتصالات .

(٧٨) وكالة الحرس الوطنى بالمنطقة الشرقية .

(٧٩) مديرية الشئون الصحية بالأحساء .

(٨٠) الهاتف السعودى بمنطقة تبوك .

(٨١) بلدية تبوك .

(٨٢) شرطة منطقة تبوك .

ملحق رقم ٢

استبانة
عن إدارة العلاقات العامة فى الأجهزة الحكومية
بالمملكة العربية السعودية

يقوم معهد الإدارة العامة ـــ ضمن خطة البحوث الميدانية التى يقوم بها ــ بإجراء دراسة ميدانية عن الجوانب التنظيمية والإدارية لإدارات العلاقات العامة وأقسامها بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وأساليب ممارسة أنشطة العلاقات العامة بها .

وهذه الاستبانة هى الأداة العلمية التى قام بإعدادها وتصميمها مجموعة من أساتذة المعهد وخبرائه لجمع البيانات والمعلومات الميدانية الخاصة بهذا البحث .

وسيتم ملء استمارات هذه الاستبانة عن طريق المقابلة الشخصية للباحث مع مسئول العلاقات العامة بالجهاز الذى سيتم اختياره ضمن عينة البحث .

وإذ نشكركم سلفاً على كريم تعاونكم فى إمداد الباحثين بكل المعلومات والبيانات المطلوبة حتى تأتى هذه الدراسة بالمستوى العلمى المنشود وتعكس واقع العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة كنقطة بداية لتقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير أساليب الممارسة العملية للعلاقات العامة، نؤكد لكم حرصنا الشديد على سرية هذه البيانات ، وعلى استخدامها فى أغراض البحث العلمى.

وتفضلوا بقبول خالص التحية والتقدير ،

هيئة البحث

رقم مسلسل : □□□
رقم الحالة : □□□
الرمز : □□□

اسم الجهاز : .... □□
عدد العاملين : .... □
العنوان : ....
تاريخ إجراء البحث : ....
اسم الباحث : ....
اسم المراجع المكتبى : ....
تاريخ المراجعة : ....

أولا ــ تنظيم الجهاز :

(١) هل يوجد لديكم جهاز متفرغ لممارسة أنشطة العلاقات العامة ؟

نعم [١] اسأل (٢)
لا [٢] اسأل (٥)

(٢) ما التسمية الوظيفية لجهاز العلاقات العامة لديكم ؟

العلاقات العامة	١	
الشئون العامة	٢	
العلاقات العامة والاستعلامات	٣	
العلاقات العامة والاتصال	٤	
العلاقات والشئون العامة	٥	
العلاقات العامة والمراسم	٦	
العلاقات العامة والإعلام	٧	

أخرى تذكر ....

....

.... اسأل (٣)

(٣) مامستواه الإدارى ؟

إدارة عامة	١	
إدارة	٢	
قسم	٣	
وحدة	٤	
شعبة	٥	
مكتب	٦	

أخرى تذكر ....

(٤) ما الارتباط الإدارى لجهاز العلاقات العامة لديكم ؟

أمير المنطقة	١
الوزير	٢
نائب الوزير	٣
الرئيس العام	٤
المحافظ	٥
مدير الجامعة	٦
رئيس مجلس الإدارة	٧
الأمين العام	٨
نائب رئيس مجلس الإدارة	٩
وكيل الوزارة للشئون	١٠
وكيل الوزارة المساعد للشئون	١١
المدير العام	١٢
مدير عام الشئون المالية والإدارية	١٣
مدير الشئون الإدارية	١٤
مدير الشئون المالية	١٥
مدير إدارة الإعلام	١٦
أخرى (تذكر)	١٧

....

.... اسأل (٨)

---

(٥) هل تمارس وظيفة العلاقات العامة من خلال إدارات أو أقسام أخرى لديكم ؟

نعم	١
لا	٢

اسأل (٦)

(٦) ماهى هذه الإدارات أو الأقسام ؟

....	☐	☐
....	☐	☐

اسأل (٧)

---

(٧) ما الأنشطة التى تقوم بها هذه الإدارات أو الأقسام الأخرى ؟
(الرجاء كتابة اسم الإدارة أو القسم أمام نوع النشاط)

		اسم الإدارة أو القسم الذى يقوم بالنشاط
إصدار النشرات	☐	....
عقد الندوات والمؤتمرات	☐	....
إقامة الحفلات	☐	....
بحث الشكاوى	☐	....
عقد لقاءات مع الجمهور الداخلى (العاملين)	☐	....
عقد لقاءات مع الجمهور الخارجى	☐	....
الرد على الاستفسارات	☐	....
الرد على ماينشر فى الصحف والمجلات	☐	....
نشر مطبوعات الجهاز	☐	....
القيام بالنشاط الإعلانى والدعائى والترويجى	☐	....
تنظيم الرحلات	☐	....
أعمال التشهيلات «جوازات ، تخليص ، حجوزات ، تعقيب».	☐	....
تنظيم زيارات الوفود	☐	....
إقامة المعارض	☐	....

قياسات الرأى العام ☐ ☐ ....

المشاركة فى الأسابيع (المرور ــ النظافة ــ

الشجرة .. الخ) ☐ ☐ ....

أخرى (تذكر) .... ☐ ☐ ....

....

---

(٨) كم عدد العاملين بجهاز العلاقات العامة لديكم ؟

☐ ☐ اسأل (٩)

---

(٩) كم منهم فى :

وظائف إشرافية ☐ ☐

وظائف تخصصية ☐ ☐

وظائف فنية ☐ ☐

وظائف إدارية وكتابية ☐ ☐

أخرى .... ☐ ☐

اسأل (١٠)

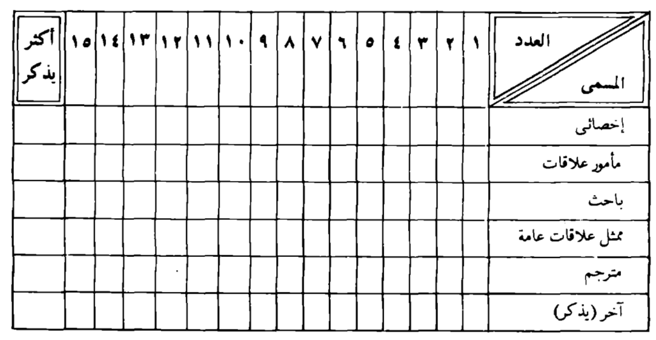
---

(١٠) مامسميات الوظائف التى يشغلها الإشرافيون وما أعداد العاملين الذين يشغلونها ؟

العدد / المسمى	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	أكثر يذكر
مدير عام											
مدير إدارة											
مساعد مدير											
رئيس قسم											
رئيس وحدة											
رئيس شعبة											
أخرى ... تذكر											

اسأل (١١)

(١١) مامسميات الوظائف التى يشغلها شاغلو الوظائف التخصصية ؟ وما عدد العاملين فى كل مسمى ؟



العدد / المسمى	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	أكثر يذكر
إخصائى																
مأمور علاقات																
باحث																
ممثل علاقات عامة																
مترجم																
آخر (يذكر)																

اسأل (١٢)

(١٢) ما المستوى التعليمى لشاغلى الوظائف الإشرافية والتخصصية من السعوديين؟ وما عدد العاملين فى كل مستوى؟

المستوى / العدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	أكثر يذكر
دكتوراه											
ماجستير											
مؤهل جامعى أو عال											
مؤهل ثانوى											
مؤهل متوسط											
مؤهل أقل من المتوسط											
بدون مؤهل											

اسأل (١٣)

(١٣) ما المستوى التعليمى لشاغلى الوظائف الإشرافية والتخصصية من المتعاقدين؟ وما عدد العاملين فى كل مستوى؟

المستوى / العدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	أكثر يذكر
دكتوراه											
ماجستير											
مؤهل جامعى أو عال											
مؤهل ثانوى											
مؤهل متوسط											
مؤهل أقل من المتوسط											
بدون مؤهل											

اسأل (١٤)

(١٤) ما المستوى التعليمى لشاغلى الوظائف الفنية المتوسطة والإدارية والكتابية؟ وما عدد العاملين فى كل مستوى؟

العدد / المستوى	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	أكثر يذكر
مؤهل ثانوى																
مؤهل متوسط																
مؤهل أقل من متوسط																
بدون مؤهلات																
أخرى																

اسأل (١٥)

(١٥) ما عدد سنوات الخبرة فى مجال العلاقات العامة لشاغلى الوظائف الإشرافية والتخصصية؟ وما عدد العاملين بالنسبة لعدد سنوات الخبرة؟

العدد / المستوى	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	أكثر يذكر
أقل من سنتين											
من سنتين إلى أقل من ٤											
من ٤ إلى أقل من ٦											
من ٦ إلى أقل من ٨											
من ٨ إلى أقل من ١٠											
١٠ سنوات فأكثر (يذكر)											

اسأل (١٦)

(١٦) ماعدد من انتظموا فى دورات تدريبية فى العلاقات العامة من شاغلى الوظائف المختلفة؟

العدد / الوظائف	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	أكثر يذكر
وظائف إشرافية																
وظائف تخصصية																
وظائف فنية																
وظائف إدارية وكتابية																

اسأل (١٧)

(١٧) هل تعتقدون أن هناك إدارات أو أقساماً أخرى فى الجهاز تقوم بأعمال تعتبرونها من صميم أعمال العلاقات العامة؟

نعم ١ اسأل (١٨)

لا ٢ اسأل (٢٠)

(١٨) ماهى هذه الإدارات أو الأقسام؟

....

....

....

....

....

....

اسأل (١٩)

(١٩) ماأعمال العلاقات العامة التى تقوم بها هذه الإدارات أوالأقسام ؟
(الرجاء كتابة اسم الإدارة أو القسم أمام نوع النشاط)

		اسم الإدارة أو القسم الذى يقوم بالأعمال
إصدار النشرات	☐	....
عقد الندوات والمؤتمرات	☐	....
إقامة الحفلات	☐	....
بحث الشكاوى	☐	....
عقد لقاءات مع الجمهور الداخلى (العاملين)	☐	....
عقد لقاءات مع الجمهور الخارجى	☐	....
الرد على الاستفسارات	☐	....
الرد على ما ينشر فى الصحف والمجلات	☐	....
نشر مطبوعات الجهاز	☐	....
القيام بالنشاط الإعلانى والدعائى والترويجى	☐	....
تنظيم الرحلات	☐	....
أعمال التشهيلات «جوازات ، تخليص ، حجوزات ، تعقيب»	☐	....
تنظيم زيارات الوفود	☐	....
إقامة المعارض	☐	....
قياسات الرأى العام	☐	....
المشاركة فى الأسابيع (المرور ــ النظافة ــ الشجرة ... الخ)	☐	....
أخرى (تذكر)	☐	....

....

....

(٢٠) هل ترون أن إدارة العلاقات العامة بالجهاز تقوم بأعمال ليست من أعمال العلاقات العامة وإنما من اختصاص إدارات أو أقسام أخرى فى الجهاز؟

نعم	١	☐	اسأل (٢١)
لا	٢	☐	اسأل (٢٢)

---

(٢١) ماهذه الأعمال ؟

- أعمال متصلة بنقل العاملين (الحركة) ☐
- الترجمة ☐
- الإسكان ☐
- الاستعلامات ☐
- التشهيلات «جوازات ، تخليص ، حجوزات ، تعقيب» ☐
- الاتصالات الإدارية ☐
- تدريب العاملين ☐
- بعض اختصاصات شئون الموظفين ☐
- التخطيط للأعمال المختلفة للجهاز ☐
- المتابعة للأعمال المختلفة للجهاز ☐
- تجهيز بيانات عن العاملين ☐
- أعمال السكرتارية ☐
- بعض أعمال المشتريات ☐
- الخدمات الإدارية ☐
- أخرى (تذكر) .... ☐

....

.... اسأل (٢٢)

(٢٢) ما طبيعة العلاقة بين إدارتكم وإدارة العلاقات العامة فى الجهة التى يتبعها الجهاز أو فى الجهات التابعة لكم ؟

	العلاقة مع الجهة التى يتبعها الجهاز	العلاقة مع الجهات التابعة للجهاز
التنسيق	☐	☐
التعاون	☐	☐
تبادل الخبرات	☐	☐
تبادل المعلومات	☐	☐
المتابعة والرقابة وتقو يم الأداء	☐	☐
تحديد المخصصات المالية	☐	☐
تحديد نشاطات العلاقات العامة	☐	☐
التعرف على أوجه النشاط	☐	☐
غير واضحة	☐	☐
معدومة	☐	☐
أخرى (تذكر)	☐	☐

....

.... اسأل (٢٣)

---

(٢٣) هل يستعين الجهاز بخبرات استشارية من خارجه فى تخطيط أو وضع برامج ونشاطات العلاقات العامة ؟

نعم ☐ }
أحيانا ☐ } اسأل (٢٤)

لا ☐ اسأل (٢٥)

(٢٤) ما الأنشطة التى تقوم بها هذه الجهات الخارجية ؟

....

....

....

....

ثانيا ـ أنشطة العلاقات العامة :

(٢٥) من بين الأنشطة التالية، ما أوجه النشاط التى تمارسها إدارة العلاقات العامة لديكم، وبأى درجة تمارس؟

	تمارس دائماً	تمارس أحياناً	لا تمارس	
ـ أعمال التشهيلات «جوازات سفر، تأشيرات، حجز، خدمات، تعقيب»	١	٢	٣	☐
ـ تنظيم الزيارات	١	٢	٣	☐
ـ استقبال الوفود	١	٢	٣	☐
ـ عقد الندوات والمؤتمرات	١	٢	٣	☐
ـ إقامة الحفلات	١	٢	٣	☐
ـ بحث الشكاوى	١	٢	٣	☐
ـ الرد على الاستفسارات	١	٢	٣	☐
ـ الرد على ما ينشر فى الصحف والمجلات	١	٢	٣	☐
ـ عقد لقاءات مع الجمهور الداخلى (العاملين).	١	٢	٣	☐
ـ عقد لقاءات مع الجمهور الخارجى	١	٢	٣	☐
ـ إصدار كتيبات ونشرات للجمهور الداخلى	١	٢	٣	☐

	تمارس دائماً	تمارس أحياناً	لا تمارس	
ـ إصدار كتيبات ونشرات للتوزيع على الجمهور الخارجى.	١	٢	٣	
ـ تخطيط الحملات الإعلانية	١	٢	٣	
ـ تنفيذ الإعلانات	١	٢	٣	
ـ القيام بالنشاط الإعلامى عن المنشأة	١	٢	٣	
ـ تنظيم الرحلات	١	٢	٣	
ـ القيام بإجراء بحوث ودراسات فى الموضوعات التى تهم العلاقات العامة.	١	٢	٣	
ـ قياس الرأى العام	١	٢	٣	
ـ النشاط الاجتماعى	١	٢	٣	
ـ النشاط الثقافى	١	٢	٣	
ـ إقامة المعارض	١	٢	٣	
ـ المشاركة فى الأسابيع «المرور، النظافة، الشجرة .. الخ»	١	٢	٣	
ـ نشاطات أخرى تذكر	١	٢	٣	

....

....

....

....

....

....

....

....

اسأل (٢٦)

(٢٦) مادرجة الأهمية التي تولى لكل نشاط تمارسه إدارة العلاقات العامة من بين النشاطات التالية :

	مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير مهم
(أ) النشاط الاجتماعي :					
ـ رحلات	☐	☐	☐	☐	☐
ـ حفلات	☐	☐	☐	☐	☐
ـ إعانات مالية	☐	☐	☐	☐	☐
ـ نشاط اجتماعي عام	☐	☐	☐	☐	☐
(ب) النشاط الإعلامي الداخلي والخارجي :					
ندوات ومؤتمرات .	☐	☐	☐	☐	☐
ـ محاضرات .	☐	☐	☐	☐	☐
ـ مجلات ومطبوعات وكتيبات ونشرات داخلية .	☐	☐	☐	☐	☐
ـ مجلات ومطبوعات ونشرات وكتيبات للتوزيع الخارجي .	☐	☐	☐	☐	☐
ـ القيام بالحملات الإعلامية .	☐	☐	☐	☐	☐
ـ إقامة المعارض (محلية أو دولية) .	☐	☐	☐	☐	☐
ـ الاشتراك في المعارض .	☐	☐	☐	☐	☐
(جـ) أنشطة اتصالية عامة :					
ـ استقبال الوفود وتنظيم الزيارات .	☐	☐	☐	☐	☐
ـ تنظيم الاتصال بالهيئات والمنظمات والأجهزة الأخرى .	☐	☐	☐	☐	☐
ـ تقديم الهدايا .	☐	☐	☐	☐	☐
ـ أعمال التشهيلات «حجوزات ، جوازات ، تخليص ، تعقيب» .	☐	☐	☐	☐	☐
(د) النشاط الرياضي :	☐	☐	☐	☐	☐

ـ اسأل (٢٧)

(٢٧) ما الأهداف التـى تـسـعـى إدارة العلاقات العامة فى الجهاز إلى تحقيقها وما مدى أهمية كل هدف منها من وجهة نظركم ؟

	مهم جدا	مهم	قليل الأهمية	غير مهم
ـ الإعلام عن أهداف الجهاز وأوجه نشاطه.	☐	☐	☐	☐
ـ شرح سياسة الجهاز للجمهور الداخلى.	☐	☐	☐	☐
ـ شرح سياسة الجهاز للجمهور الخارجى	☐	☐	☐	☐
ـ الرد على الشائعات الضارة بالجهاز.	☐	☐	☐	☐
ـ العمل على كسب تأييد وثقة الرأى العام، بإمداده بالمعلومات الصحيحة والحقائق ومشروعات الجهاز وخدماته.	☐	☐	☐	☐
ـ تقديم الخدمات للجمهور الداخلى للجهاز.	☐	☐	☐	☐
ـ نشر الوعى داخل الجهاز.	☐	☐	☐	☐
ـ كسب ثقة وتعاون الجمهور الخارجى				
ـ تنمية المستوى الثقافى والاجتماعى للعاملين بالجهاز.	☐	☐	☐	☐
ـ دعم التعاون المثمر بين العاملين والإدارة.	☐	☐	☐	☐
ـ التبصير بأنسب الوسائل لزيادة الكفاية	☐	☐	☐	☐
ـ دعم العلاقة بين الجهاز والأجهزة الأخرى.	☐	☐	☐	☐
ـ دعم الصلة مع أجهزة الإعلام.	☐	☐	☐	☐
ـ التعرف على متطلبات جماهير الجهاز بالداخل ورفعها إلى الادارة.	☐	☐	☐	☐
ـ التعرف على متطلبات جماهير الجهلز بالخارج ورفعها إلى الإدارة.	☐	☐	☐	☐

	مهم جدا	مهم	قليل الأهمية	غير مهم
ـ ربط العاملين بعلاقات وطيدة وخلق روح التفاهم بينهم.	☐	☐	☐	☐
ـ دعم العلاقات الإنسانية بين جموع العاملين بالجهاز.	☐	☐	☐	☐
ـ نشر الوعى فيما يتعلق بنشاط الجهاز على المستوى الوطنى.	☐	☐	☐	☐
ـ رفع الروح المعنوية للعاملين وتلبية مطالبهم.	☐	☐	☐	☐
ـ خلق درجة من الترابط بين الجهاز والأجهزة التابعة.	☐	☐	☐	☐
ـ خلق صورة ومركز ممتاز للجهاز لدى الجمهور الخارجى.	☐	☐	☐	☐
ـ شرح سياسة الإدارة وتوضيحها للعاملين.	☐	☐	☐	☐
ـ نشر الوعى بأهمية الخدمات التى يقدمها الجهاز.	☐	☐	☐	☐
ـ أهداف أخرى (تذكر)	☐	☐	☐	☐

اسأل (٢٨)

ثالثا ــ تخطيط نشاط العلاقات العامة :

(٢٨) هل توضع خطة لتحقيق أهداف العلاقات العامة ؟

نعم ١ }
أحياناً ٢ } اسأل (٢٩)
لا ٣ اسأل (٣٠)

(٢٩) ما المدة الزمنية لهذه الخطة ؟

أقل من ٣ أشهر	١	
٣ أشهر إلى أقل من ٦ أشهر	٢	
٦ أشهر إلى أقل من سنة	٣	
سنة ــ	٤	
سنتان ــ	٥	
٣ سنوات ــ	٦	
أكثر تذكر ..	٧	
أخرى تذكر ..	٨	

اسأل (٣١)

(٣٠) ما أسباب عدم وضع خطة لتحقيق أهداف العلاقات العامة ؟

ــ العمل روتينى ومتعارف عليه ولا يحتاج لخطة . ☐
ــ عدم وجود مخصصات مالية كافية . ☐
ــ تغليب الاعتبارات الشخصية فى النشاط . ☐
ــ عدم توافر الإخصائيين فى مجال تخطيط العلاقات العامة . ☐
ــ وجود ظروف يومية متعددة لا تسمح بضبط عملية التخطيط . ☐
ــ الإدارة العليا لم تطلب ذلك . ☐
ــ عدم وجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة . ☐
ــ توزيع نشاط العلاقات العامة على جهات متعددة . ☐
ــ العلاقات العامة كوظيفة لا تزال فى البداية . ☐
ــ قصور الفهم بالنسبة للعلاقات العامة . ☐
ــ عدم الاهتمام بالعلاقات العامة . ☐

- عدم وجود قوى عاملة كافية للإدارة. ☐
- اقتصار عمل الإدارة على التشهيلات «حجوزات ، تخليص ، جوازات ، تعقيب» لا يحتاج لخطة. ☐
- التغير المستمر بين المشرفين على العلاقات العامة لايجعل لوظيفة التخطيط معنى أو أهمية. ☐
- جهاز العلاقات العامة لا يقوم على أساس علمي واضح. ☐
- حداثة الجهاز تجعل العملية التخطيطية صعبة. ☐
- أعمال العلاقات العامة طارئة وليست دورية. ☐
- تقوم إدارات أخرى بالجهاز بوضع خطة العلاقات العامة. ☐
- أخرى (تذكر) .... ☐

....

....

....

.... ☐

- لا يعرف السبب ☐

اسأل (٣١)

---

(٣١) هل تقومون بوضع ميزانية تقديرية لنشاط إدارة العلاقات العامة لديكم ؟

نعم	١	☐	اسأل (٣٢)
لا	٢		اسأل (٣٣)

---

(٣٢) ما الأسس التى تؤخذ فى الاعتبار عند وضع هذه الميزانية التقديرية لنشاط إدارة العلاقات العامة ؟

- وفقاً للميزانيات السابقة . ☐
- المصروفات الفعلية فى الميزانية السابقة . ☐
- ما تسمح به الميزانية العامة للجهاز. ☐
- الأنشطة والمشروعات المقرر القيام بها . ☐
- احتمالات الزيادة فى النشاط فى العام القادم. ☐
- الميزانية مفتوحة لتلبية الاحتياجات دون تحديد . ☐
- أخرى (تذكر) .... ☐

....

....

....

....

....

اسأل (٣٣)

---

(٣٣) هل تصادفكم صعوبات فى تحديد المخصصات المالية لنشاط العلاقات العامة ؟

نعم	١	☐	اسأل (٣٤)
لا	٢	☐	اسأل (٣٥)

---

(٣٤) **ما أهم هذه الصعوبات ؟**

ـ عدم تفهم المسئولين لأهمية العلاقات العامة. ☐

ـ عدم كفاية المخصصات المالية بسبب ضغط الإنفاق. ☐

ـ نقل بعض مخصصات العلاقات العامة للصرف منها على نشاطات أخرى نفدت اعتماداتها. ☐

ـ ارتفاع تكلفة الأنشطة والخدمات الخاصة بالعلاقات العامة. ☐

ـ ضغط الميزانية العامة للجهاز. ☐

ـ تخفيض ميزانيات العلاقات العامة كلما احتاج الأمر إلى ضغط المصروفات. ☐

ـ أخرى (تذكر) .... ☐

....

اسأل (٣٥) ....

---

(٣٥) **ما مدى كفاية المخصصات المالية لنشاطات العلاقات العامة ؟**

ـ المخصصات أقل من اللازم بالنسبة لجميع النشاطات ☐

ـ المخصصات أقل من اللازم لبعض النشاطات، وهى : ☐

....

....

ـ المخصصات مناسبة لطبيعة النشاط ☐

ـ المخصصات أكثر من اللازم بالنسبة لجميع النشاطات ☐

ـ المخصصات أكثر من اللازم فى بعض النشاطات وهى : ☐

....

اسأل (٣٦) ....

رابعا ــ الاتصال :

(٣٦) من بين الوسائل الاتصالية التالية ما درجة استخدام كل منها فى مجال العلاقات العامة لديكم ؟

	تستخدم دائماً	تستخدم أحياناً	تستخدم نادراً	لا تستخدم
(أ) الوسائل المطبوعة :				
* الصحف :				
ــ صحف سعودية (عربية وأجنبية) .	٤	٣	٢	١
ــ صحف خليجية	٤	٣	٢	١
ــ صحف عربية	٤	٣	٢	١
ــ صحف أجنبية	٤	٣	٢	١
* المجلات العامة والمتخصصة :				
ــ مجلات سعودية عامة	٤	٣	٢	١
ــ مجلات خليجية عامة	٤	٣	٢	١
ــ مجلات عربية عامة	٤	٣	٢	١
ــ مجلات أجنبية عامة	٤	٣	٢	١
ــ مجلات متخصصة سعودية	٤	٣	٢	١
ــ مجلات متخصصة خليجية وعربية	٤	٣	٢	١
ــ مجلات متخصصة أجنبية	٤	٣	٢	١
* المطبوعات الخاصة بالمنشأة :				
مجلات مطبوعة داخل الجهاز تتضمن الأخبار والأنشطة الداخلية والجوانب الاجتماعية بالجهاز.	٤	٣	٢	١

	تستخدم دائماً	تستخدم أحياناً	تستخدم نادراً	لا تستخدم
ـ المطبوعات الموجهة إلى الجمهور الخارجى كالأدلة التعريفية والنشرات والتقارير الدورية المطبوعة.	٤	٣	٢	١
ـ المطبوعات الداخلية للجهاز كأدلة الموظفين والعاملين الجدد والكتيبات.	٤	٣	٢	١
ـ الملصقات فى الأماكن العامة.	٤	٣	٢	١
ـ الملصقات داخل الجهاز.	٤	٣	٢	١
ـ البريد المباشر.	٤	٣	٢	١
ـ الخطابات والرسائل للجمهور الداخلى.	٤	٣	٢	١
(ب) الوسائل المرئية والمسموعة :				
ـ التلفزيون	٤	٣	٢	١
ـ الإذاعة	٤	٣	٢	١
ـ أشرطة الفيديو للعرض العام أو الخاص.	٤	٣	٢	١
(جـ) طرق الاتصال الشخصى :				
المعارض العامة أو الخاصة أو النوعية	٤	٣	٢	١
ـ المؤتمرات.	٤	٣	٢	١
ـ الندوات والمحاضرات.	٤	٣	٢	١
ـ المقابلات الشخصية.	٤	٣	٢	١
ـ الاجتماعات الخاصة بمناقشة مشكلات العمل مع العاملين.	٤	٣	٢	١

	تستخدم دائماً	تستخدم أحياناً	تستخدم نادراً	لا تستخدم
(د) أخرى تذكر	٤	٣	٢	١
....				
....				اسأل (٣٧)

(٣٧) الرجاء ترتيب أشكال وسائل الاتصال التالية حسب درجة أهميتها من وجهة نظركم معطيا رقم (١) لأكثرها أهمية ورقم (٢) لدرجة الأهمية التالية، وهكذا ...

* الاتصال بالجمهور الداخلي (العاملين بالجهاز) :

ـ المقابلات الشخصية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
ـ الندوات والمحاضرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
ـ الخطابات والرسائل الداخلية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
ـ الاجتماعات الخاصة بمناقشة مشكلات العمل مع العاملين.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	

ـ المجلات المطبوعة الموجهة إلى العاملين والتى تتضمن أخبار الجهاز وأنشطته والجوانب الاجتماعية.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
ـ المطبوعات الداخلية للجهاز كأدلة الموظفين والعاملين الجدد والكتيبات.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
ـ أخرى (ماهى)	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	

* الاتصال بالجمهور الخارجى :

ـ التلفزيون	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
ـ الراديو	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
ـ أشرطة الفيديو											

للعرض العام أو الخاص.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
ـ الصحف	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
ـ المجلات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
ـ المعارض	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
ـ الحفلات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
ـ البريد المباشر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
ـ المؤتمرات والندوات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
ـ الاجتماعات الخاصة بمناقشة مشكلات المتعاملين مع الجهاز.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
ـ المطبوعات الموجهة إلى الجمهور الخارجي كالأدلة التعريفية والنشرات والتقارير الدورية المطبوعة.	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	

اسأل (٣٨)

خامسا ــ بحوث العلاقات العامة :

(٣٨) هل تقومون بعمل بحوث ودراسات فى مجال العلاقات العامة ؟

	نعم	أحياناً	لا	
ــ بحوث ودراسات داخل الجهاز	١	٢	٣	☐
ــ بحوث ودراسات خارج الجهاز	١	٢	٣	☐
	اسأل (٣٩)		اسأل (٤٠)	

(٣٩) ما نوع هذه البحوث ؟

ــ بحوث تستهدف التعرف على الصورة الذهنية للجهاز لدى فئات الجماهير التى تتعامل معه والهيئات والمنظمات والأجهزة الأخرى بالمنطقة و بالمملكة ، ونوع المعلومات لديهم عن الجهاز. ☐

ــ بحوث تستهدف التعرف على أهم المشكلات التى يعانيها الجمهور الخارجى فى التعامل مع الجهاز واقتراحاته لحلها . . ☐

ــ بحوث تستهدف التعرف على أهم المشكلات التى يعانيها العاملون بالجهاز واقتراحاتهم لحلها . ☐

ــ قياس اتجاهات الرأى العام السائد لدى الجمهور الخارجى نحو الجهاز. ☐

ــ قياس اتجاهات الرأى العام السائد لدى العاملين . ☐

ــ قياس الروح المعنوية لدى العاملين . ☐

ــ بحوث تستهدف التعرف على آراء واتجاهات نوعيات معينة من الجماهير يهم الجهاز التعرف عليها . ☐

- بحوث تستهدف التعرف على الظروف والمتغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية الوطنية أو الخليجية أو العربية أو الدولية المؤثرة فى عمل الجهاز. ☐
- بحوث تستهدف قياس فعالية برامج العلاقات العامة وأنشطتها. ☐
- بحوث تستهدف تقويم وسائل الإعلام والاتصال لاستخدام أفضلها فى برامج العلاقات العامة. ☐
- أخرى (تذكر) ....

....

....

.... ☐

اسأل (٤٠)

(٤٠) **ما الطرق التى تتبعونها فى جمع البيانات الخاصة بهذه البحوث؟**

- البحوث الميدانية باستخدام الاستفتاءات والاستقصاءات. ☐
- تحليل ما تنشره وسائل الإعلام عن المنشأة. ☐
- تحليل التقارير. ☐
- تحليل الشكاوى والتظلمات. ☐
- بحوث مكتبية ونظرية ووثائقية. ☐
- الاجتماعات والمناقشات العامة. ☐
- الاكتفاء بنتائج بعض البحوث والدراسات التى تجريها أجهزة أخرى. ☐
- أخرى (تذكر) .... ☐

....

اسأل (٤١)

(٤١) ما الأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها من استخدام هذه البحوث ؟

- تفهم اتجاهات العاملين . ☐
- تفهم اتجاهات الجمهور الخارجى . ☐
- قياس مدى نجاح المنشأة فى تحقيق أهدافها . ☐
- معرفة السلبيات والمشكلات لتلافيها . ☐
- توجيه الرسالة الإعلامية المناسبة إلى الجمهور المناسب فى الوقت المناسب . ☐
- التوصية بتعديل بعض السياسات والقرارات الإدارية للمنشأة طبقاً لما تسفر عنه نتائج البحوث . ☐
- اكتشاف وسائل وأساليب التأثير فى الجمهور الداخلى والخارجى . ☐
- الفهم الأفضل للمتغيرات والظروف التى يعمل الجهاز فى ظلها . ☐
- التعرف على مدى نجاح برنامج العلاقات العامة فى تحقيق أهدافه التأثيرية فى الجمهور الداخلى والخارجى وتقويم نشاط العلاقات العامة . ☐
- محاولة تقديم أفضل الخدمات للعاملين بالمنشأة على أساس استقصاء تفضيلاتهم الفعلية . ☐
- معرفة رأى الجمهور بصفة عامة أو فى موضوعات وقضايا معينة يهم الإدارة معرفتها . ☐
- أخرى (تذكر) ....

....

....

.... ☐

اسأل (٤٢)

(٤٢) هل تستعين الإدارة بجهات أخرى للقيام بهذه البحوث ؟

نعم [١] } اسأل (٤٣)
أحياناً [٢] }
لا [٣] اسأل (٤٥)

(٤٣) ما هى هذه الجهات ؟

- إدارات البحوث بالجهاز. ☐
- إدارات البحوث بالجهة التابع لها الجهاز. ☐
- مكاتب استشارية ومراكز ومنشآت بحوث متخصصة. ☐
- الجامعات. ☐
- أخرى (تذكر) ....

....

.... ☐

اسأل (٤٥)

(٤٤) ما أهم أسباب عدم الاستعانة بالبحوث ؟

- عدم وجود مخصصات مالية. ☐
- عدم وجود متخصصين فى البحث. ☐
- عدم إيمان الإدارة بأهمية البحث. ☐
- طبيعة عمل العلاقات العامة لا تحتاج إلى بحوث. ☐
- المشكلات التى صادفتنا للآن لا تحتاج إلى بحث. ☐
- عدم وجود قسم للبحوث بالجهاز. ☐

- أخرى (تذكر) ....

.... ☐

- لا يعرف .... ☐

اسأل (٤٥)

سادسًا - تقويم نشاط العلاقات العامة :

(٤٥) هل تقومون بتقويم نشاط العلاقات العامة فى الجهاز؟

نعم	١	اسأل (٤٦)
أحياناً	٢	
لا	٣	اسأل (٤٩)

---

(٤٦) ما الطرق التى تتبعونها فى هذا التقويم ؟

- الاستقصاءات والبحوث الميدانية لقياس مدى التغير فى المعلومات والآراء والاتجاهات والسلوك لدى فئات الجمهور المستهدفة بعد التعرض لبرنامج العلاقات العامة. ☐
- التقارير الدورية ومتابعة الأعمال. ☐
- المقارنة النظرية بين الخطة والإنجاز. ☐
- تحليل الشكاوى والنقد. ☐
- المقارنة بالأعوام السابقة. ☐
- الاجتهادات الشخصية. ☐
- أخرى تذكر .... ☐

اسأل (٤٧)

---

(٤٧) هل تصادفكم عوائق فى عملية التقويم ؟

نعم	١		اسأل (٤٨)
أحياناً	٢		
لا	٣		اسأل (٤٩)

---

(٤٨) ما أهم هذه العوائق ؟

- نقص الاعتمادات ☐
- عدم وجود متخصصين يقومون بالتقويم ☐
- عدم الاهتمام بأهمية استخدام الأسلوب العلمى فى ممارسة نشاط العلاقات العامة. ☐
- عدم وجود خطة لجهاز العلاقات العامة. ☐
- عدم تحديد الأهداف تحديداً واضحاً. ☐
- نقص البيانات اللازمة لعملية التقويم. ☐
- غياب النموذج النمطى للقياس. ☐
- صعوبة تطويع المتغيرات للقياس. ☐
- عدم اهتمام الإدارة بنتائج التقويم التى ترفع إليها للأخذ بها. ☐
- عدم انتظام نشاط العلاقات العامة. ☐
- أخرى (تذكر)..

....

.... ☐

اسأل (٥٠)

---

(٤٩) ما أسباب عدم تقويم نشاط العلاقات العامة؟

- أهداف العمل محددة ومعروفة ولا تحتاج إلى تقويم. ☐
- الأهداف غير محددة و يصعب قياس ما تحقق منها. ☐
- عدم اهتمام الإدارة بنتائج التقويم. ☐
- عدم وجود مختصين لإجراء هذا التقويم. ☐
- نشاط العلاقات العامة معنوى يصعب إخضاعه للقياس. ☐
- الجهاز يتلمس نتائج أعماله أولاً بأول دون حاجة إلى تقويم. ☐
- أخرى (تذكر) ....

.... ☐

اسأل (٥٠)

سابعاً ــ المشكلات واقتراحات التطوير :

(٥٠) تواجه أجهزة العلاقات العامة فى الجهاز الحكومى عدة مشكلات وصعوبات.

(من واقع خبرتك وممارستك العملية للعلاقات العامة .. الرجاء ذكر أهم ٣ مشكلات تصادفك، مع ترتيبها حسب أولويتها معطياً رقم (١) لأهم هذه المشكلات، ورقم (٢) للمشكلة التالية فى الأهمية ... وهكذا.)

(١) ....

....

(٢) ....

....

(٣) ....

....

اسأل (٥١)

(٥١) ما أهم ٣ اقتراحات ترون أنها ضرورية لمواجهة هذه الصعوبات، وتطوير أجهزة العلاقات العامة وزيادة كفاءتها؟ (مع رجاء ترتيبها حسب أولويتها).

(١) ....

(٢) ....

(٣) ....

اسأل (٥٢)

ثامناً ــ بيانات عامة عن الجهاز:

(١/٥٢) سنة التأسيس : ☐ ☐

....

(٢/٥٢) طبيعة النشاط الذى يقوم به : ☐ ☐

....

تاسعاً ــ بيانات شخصية عمن أجريت معه المقابلة (اختيارية):

(١/٥٣) الاسم : ....

(٢/٥٣) مسمى الوظيفة التى يشغلها : .... ☐ ☐

....

أهم المراجع والمصادر

أولا ــ وثائق الندوات والمؤتمرات الوطنية والعربية التى عقدت فى مجال العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية، وهى مجموعة المؤتمرات والندوات التالية (مرتبة تاريخيا) :

(١) مؤتمر إدارة العلاقات العامة فى الأجهزة الحكومية بمصر، القاهرة : برنامج القادة الإداريين، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، ١٩٨٠م.

(٢) ندوة العلاقات العامة والإعلان فى الأردن، جامعة اليرموك، ١٩٨٤م.

(٣) الندوة الأولى للعلاقات العامة للمرافق الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة، جدة، المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة، ١٤٠٤هـ.

(٤) الندوة الثانية للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة، جدة، الدفاع الجوى الملكى السعودى، ١٤٠٥هـ.

(٥) الندوة الثالثة للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة، جدة، المؤسسة العامة للبترول والمعادن «بترومين» ١٤٠٧هـ.

(٦) الندوة الرابعة للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة، جدة، الحرس الوطنى : وكالة المنطقة الغربية، ١٤٠٨هـ.

(٧) الندوة الأولى للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمنطقة الشرقية، الدمام، إمارة المنطقة الشرقية، ١٤٠٨هـ.

(٨) الندوة الخامسة للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة، جدة، الرئاسة العامة لرعاية الشباب، ١٤٠٩هـ.

(٩) الندوة الثانية للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمنطقة الشرقية، الدمام، إمارة المنطقة الشرقية، ١٤١٠هـ.

ثانيا ــ كتب ودراسات عربية منشورة :

(١) الدكتور جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال**، بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٨٤م.

(٢) حسن محمد خير الدين، **العلاقات العامة : المبادىء والتطبيق**، القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٧٦م.

(٣) الدكتور سمير محمد حسين، **إدارة العلاقات العامة فى مصر: دراسة ميدانية**، القاهرة : عالم الكتب، ١٩٧٥م.

(٤) الدكتور سمير محمد حسين، **إدارة العلاقات العامة فى مصر: دراسة ميدانية تتبعية**، القاهرة : عالم الكتب، ١٩٨١ م.

(٥) الدكتور سمير محمد حسين، **الإعلام والاتصال بالجماهير والرأى العام**، القاهرة : عالم الكتب، ١٩٨٤م.

(٦) الدكتور سيد الهوارى، **التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم**، القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٨٠م.

(٧) الدكتور عبدالباسط محمد حسن، **أصول البحث الاجتماعى**، الطبعة الثالثة، القاهرة : مكتبة الأنجلو، ١٩٧١م.

(٨) الدكتور على أحمد على، والدكتورة روحية السيد، **الاتصالات الإدارية والجماهيرية**، القاهرة : مكتبة عين شمس، بدون تاريخ.

(٩) الدكتور على السلمى، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، القاهرة : مكتبة غريب، ١٩٨١م.

(١٠) الدكتور على السلمى، **الإدارة المعاصرة**، القاهرة : مكتبة غريب، ١٩٨٨م.

(١١) الدكتور على محمد عبدالوهاب، **مقدمة فى الإدارة**، الرياض : معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢هـ، ١٩٨٢م.

(١٢) الدكتور محمد الجوهرى، والدكتور عبدالله الخريجى، **مناهج البحث العلمى**، الجزء الثانى: **طرق البحث الاجتماعى**، الطبعة الثانية، جدة: دار الشروق، ١٩٨٠م.

(١٣) الدكتور محمد بن عبدالرحمن الطويل، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٦هـ.

(١٤) الدكتور محمد عبدالله عبدالرحيم، **العلاقات العامة**، القاهرة: مطبعة دار التأليف، ١٩٨٢م.

(١٥) الدكتور محمد على محمد وآخرون، **قراءات معاصرة فى علم الاجتماع**، الطبعة الثانية، القاهرة: دار الكتاب للتوزيع، ١٩٧٩م.

ثالثا ــ المراجع الأجنبية:

1. Ary Donald, Jacobs Lucy & Razavieh Asghar, **Introduction to Research in Education,** 3rd. ed., New York : Holt, Rienehart & Winston, 1985.
2. Babbie Earl, **The Practice of Social Research,** 3rd. ed., California: Wadsworth Publishing Company Inc., 1983.
3. Bernays Edward, **Public Relations,** Norman: University of Oklahoma Press, 1980.
4. Brembeck W. & Howell W.S., **Persuasion: a means of social influence,** 2nd. ed., New Jersey: Prentice – Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1976.
5. Bowrs J. & Courtright J., **Communication Research Method.** New Jersey: Scott Foresman Company, 1984.
6. Brown W. & Mobberg D., **Organization: Theory and Management,** A Macro Approach, New York: John Willy & Sons. 1980.
7. Confield Bertrand, **Public Relations: Principles, Cases & Problems,** Illinois: Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1964.
8. Cutlip S. & Center A., **Effective Public Relations,** revised 5th. ed., New Jersey: Prentice–Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1982.
9. Cutlip S., Center A. & Broom G., **Effective Public Relations,** 6th. ed., New Jersey: Prentice–Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1985.
10. Dominick, J.R., **The Dynamics of Mass Communication,** 3rd ed. N.Y. McGraw–Hill Inc., 1990.
11. Dunn S. Watson, **Public Relations: A Contemporary Approach,** Illinois: Richard D. Irwin, Inc., Homewood, 1986.

12. Gregson S. & Livesey F., **Management & The Organization,** London: heinemann, 1983.

13. Hendrix Jerry A., **Public Relations Cases,** California: Wadsworth, Inc., 1988.

14. Jefkins Frank, **Public Relations,** The M & E Handbook Series, Plymouth: MacDonald & Evans Ltd., 1980.

15. Kerlinger F.N. **Foundations of Behavioral Research,** New York: Holt. Rinhart & Winston. 1973.

16. Kotler P., **Marketing Management:** Analysis, Planning and Control, 3rd. ed., New Jersey: Prentice–Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1978.

17. Larson C.U. **Persuasion: Reception & Responsibility,** 5th ed., California: Wadsworth Publishing Com., 1989.

18. Littere J., **Organization: Structure and Behaviour,** 3rd. ed., New York: John Willy & Sons, 1980.

19. Lloyd H., **public Relations,** 2nd ed., London: Teach Yourself Books, 1970.

20. Marston J., **Modern Public Relations,** New York: McGraw–Hill, Inc., 1978.

21. Megginson L.C., **Personnal and Human Resources Administration,** Illinois: Richard D. Irwins, Inc., 1977.

22. Noltel L.W. **Fundamentals of Public Relations: Professional, Guidelines, Concepts & Integrations,** 2nd Printing New York: Pergamon Press, Inc., 1978.

23. Norris J.S., **Public Relations,** New Jersey: Prentice–Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1984.

24. Raymond Simon, **Public Relations: Concepts and Practices,** 2nd ed., Ohio: Grid Publishing, Inc., 1980.

25. Reilly R.T., **Public Relations in Action,** New Jersey: Prentice–Hall, Inc.,Englewood Cliffs, 1981.

26. Robinson E., **Communication and Public Relations,** Columbus, Ohio: Charles E. Merril Books, Inc., 1966.

27. Schramm W., **Mass Communication,** Illinois: University of Illinois Press, 1962.

28. Webster's Third New International Dictionary, unabridged, Vol. 2, Springfield, Massachusetts: G. & C. Marriam Company, 1971.

المعدون فى سطور:

● ● د. سمير محمد حسين.

- من مواليد القاهرة.
- حاصل على درجة الدكتوراه فى الإعلام من كلية الآداب، جامعة القاهرة، سنة ١٩٦٩م.

● من خبراته العملية :

- عمل عميداً لكلية الإعلام، جامعة القاهرة، وهو الآن أستاذ الإعلام بها.

● من أعماله العلمية المنشورة :

- مداخل الإعلان، القاهرة، ١٩٧٤.
- إدارة العلاقات العامة فى مصر، دراسة ميدانية، القاهرة عام ١٩٧٥ وعام ١٩٨١.
- بحوث الإعلام : الأسس والمبادئ، القاهرة، ١٩٧٦.
- دراسة ميدانية لقراء جريدة عكاظ، جدة، ١٩٧٧.
- دور الإعلام فى التنمية الوطنية بالمملكة العربية السعودية، جدة، نادى جدة الأدبى، ١٩٧٧.
- الإعلام والاتصال بالجماهير والرأى العام، القاهرة، ١٩٨٤.
- تحليل المضمون، القاهرة، ١٩٨٣.

● ● خالد محمد جمال مرغلانى.

- من مواليد المملكة العربية السعودية فى ١٣٧٧هـ
- حاصل على درجة الماجستير فى الإعلام، تخصص إعلام وعلاقات عامة من الولايات المتحدة الأمريكية، عام ١٩٨٥م.
- عضو هيئة التدريب ، ومنسق قطاع العلاقات العامة والإعلام بالمعهد .
- شارك الباحث فى إعداد بعض الاستشارات الإدارية والحقائب التدريبية بالمعهد.

● ● رشاد سعيد هارون.

- من مواليد المملكة العربية السعودية، فى عام ١٣٧٥هـ.
- حاصل على درجة الماجستير فى الإعلام تخصص علاقات عامة، من الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٨٥م.
- عضو هيئة التدريب ، ومدير العلاقات العامة بالمعهد .
- شارك الباحث فى إعداد بعض الاستشارات الإدارية والحقائب التدريبية بالمعهد.

طبعت بمطابع معهد الإدارة العامة ١٤١١هـ

طبع بمطابع معهد الإدارة العامة ١٤١٤هـ

٢٩ ريالاً